نویسنده: کلیر لو
مترجم: تیم نویسش

مدیریت از خانه!

راهنمای مدیران برای راهبری بهتر دورکاری

نویسش زرین پال

«مدیریت از خانه»

راهنمای مدیران برای راهبری بهتر دورکـــاری

کلیرلو

زرین پال
نویسش

فهرست

مقدمه: چگونه از این کتابچه استفاده کنیم؟ ٦
فصل اول: کارهایی که مدیران دورکار به صورت متفاوت انجام می‌دهند ۹
فصل دوم: چگونه در مقام یک مدیر دورکار ارتباط مناسبی با دیگران داشته باشیم؟ ٢٤
فصل سوم: فرآیندها و ابزارها: چگونه همکاری موثری با یک تیم دورکار داشته باشیم؟ ٤٠
فصل چهارم: چگونه در یک تیم دورکار، ارتباط اجتماعی ایجاد کنیم؟ ٦٠
فصل پنجم: مدیریت عملکرد در یک تیم دورکار ٧٦
فصل ششم: آشناسازی (onboarding) و آموزش نیروی جدید در تیم‌های دورکار ٨٨
فصل هفتم: استخدام، جبران خدمات و مزایا در تیم‌های دورکار ١٠٨
فصل هشتم: راهبری رابطه با مدیر در دورکاری ١٢٥
فصل نهم: آن‌چه باید قبل از شروع فعالیت به عنوان یک مدیر دورکار، بدانید و انجام دهید. ١٣٨
فصل دهم: سازمان‌دهی کارمندان برای موفقیت در محیط دورکاری ١٥١
فصل یازدهم: آشناسازی سایر افراد سازمان با دورکاری جلب رضایت آن‌ها ١٦٣

تقدیم نامه

عیدانه‌ای از نویسش و زرین‌پال، برای
همه‌ی کسانی‌که دلشان برای دیدن
همکاران‌شان تنگ شده است!

زرین پال

نویسش

کتاب پیش روی، راهنمایی ساده و حقیقتا کاربری برای مدیرانی‌ست که در این روزهای کرونایی، ناگزیرند که تیم‌های‌شان را به‌صورت دورکاری راهبری کنند. حُسنِ این اثر آن است که زیاده‌گویی نمی‌کند و با استناد به آمارهای واقعی، پیشنهادهایی عملی را عرضه می‌دارد. امیدوارم که آموزه‌های این کتاب، بتواند بخشی از مشکلاتِ این‌روزهای کسب‌وکارها را مرتفع کند.

از امیر فلاح، که کتاب را پیدا و تولیدش را پیشنهاد کرد، شهرزاد شاهدی که در یکی- دو روز پایانی سال تمام‌وقت درگیر ویراستاری اثر شد و مصرانه جلوی انتشار کامل کتاب را گرفت تا با کیفیت بهتری ویرایشش کند، مترجمین نویسش که با سرعت و کیفیتی مثال‌زدنی، مثل همیشه، محتوایی ناب تولید کردند و در نهایت، از مصطفی امیری که با رویی کشاده از تولید و نشر دیجیتال این اثر حمایت کرد، صمیمانه ممنونم.

میلاد اسلامی زاد - مدیرعامل نویسش

روزهای سختی از سرمان می‌گذرد، بدتر از این‌ها را هم دیده‌ایم و این نیز بگذرد. اما برای گذران باید کاری کرد و از پا ننشست. واضح و روشن است که در برهه کنونی نمی‌توان کسب‌وکار را تعطیل کرد و از طرفی دیگر حضور کارمندان در فضای شهری نیز موجب به‌خطر افتادن جان ایشان خواهد شد؛ پس بهترین راه استفاده از روش دورکاری برای پیش‌برد هرچه بهتر کارها است که این مورد خود برای مدیران و کارمندان چالش‌هایی در پیش دارد.

در این کتاب تلاش بر این است که راه‌های مفید راهبری دورکاری، به‌عنوان هدیه‌ای از طرف زرین‌پال و نویسش در اختیار شما قرار بگیرد تا بتوانید کسب‌وکار خود را حتی در این شرایط سخت با استفاده از بهترین راه‌حل ممکن سرپا نگه دارید.

به امید روزهای روشن

مصطفی امیری - مدیرعامل زرین‌پال

مقدمه

چگونه از این کتابچه استفاده کنیم؟

حتما تا همین الان، تفاوت تجربه‌ی مدیریت یک تیم دورکار را با مدیریتِ متمرکز در یک مکان، تجربه کرده‌اید و با تردیدهایی درباره‌ی شکل عملکردتان مواجه شدید.

احتمالا این اولین‌بار است که درگیر راهبری و مدیریت تیم‌تان به صورت دورکاری شدید، یا شاید هم چندان هم با این تجربه بیگانه نباشید، اما کماکان احساس می‌کنید که سرنخ امور را در دست ندارید.

در هر صورت، احتمالا با من موافقید که کمبود منابع آموزشی و راهنماهایی کاربردی برای راهبری تیم‌ها در شرایط دورکاری به وضوح اساس می‌شود. این، همان دلیلی‌ست که کتاب پیش روی‌تان را تولید کردیم.

ما از حدود سیصد نفر از مدیران و پرسنلی که دورکاری را تجربه می‌کنند به طور مستقیم نظرسنجی کردیم و در کنارش، از بیش از هزار مدیر ارشدی که در جامعه‌ی آنلاین رهبران ما عضویت دارند مشورت گرفتیم. علاوه بر این‌ها، کتاب‌ها و منابع مختلفی که در این حوزه وجود دارند را بررسی کردیم تا بتوانیم به بهترین شکل ممکن، راهنمایی جامع و ساده، کارآمد و آسان را به رشته‌ی تحریر در بیاوریم.

امیدواریم که حاصل کار، آنقدری مفید باشد که نخواهید خود دوباره مسیری که ما طی کرده‌ایم را بپیمایید!

اما سوال کلیدی: چطور باید از این راهنما استفاده کنیم؟ هرطور که راحتید! هر بخش از این راهنما را در هر زمان که لازم دانستید مطالعه کنید. هیچ نیاز به مطالعه‌ی به ترتیب آن نیست. در نگارش این کتاب تلاش کردیم که ساده و موجز، فقط به اصل مطلب بپردازیم و از اضافه‌گویی پرهیز کنیم.

کلیرلو

فصل اول

کارهایی که مدیران دورکار به صورت متفاوت انجام می دهند

چهار مورد از بزرگترین کارهایی که رهبران دورکار به طور متفاوت انجام می‌دهند!

مدیران تیم‌های دورکار چه کارهایی را باید به طور متفاوت انجام دهند؟

من اخیراً با مدیری صحبت می‌کردم که از او خواسته شده بود تا برای اولین بار در زندگی حرفه‌ای‌اش، یک تیم دورکاری را مدیریت کند. او بود که سوال بالا را از من پرسید. خیلی دودل به نظر می‌رسید- البته شاید هم اسـ ترس داشت. چون تابه‌حال هیچ تیم دورکاری را مدیریت نکرده بود.

خیلی دقیق از من پرسید که آیا صفت‌ها یا رفتارهایی را باید در خودش تغییر بدهد یا خیر. گفت: به عنوان رهبر تیم دورکاری، چه کاری باید انجام بدهم تا مطمئن شوم در دورکاری هم به همان اندازه‌ی تیم حضوری موفق می‌شویم؟

من باید کمی مکث می‌کردم و برای دقیقه‌ای، به سوالاتش فکر می‌کردم.

با این‌که بیش از پنج سال مدیرعامل یک شرکت دورکاری بودم، اما به‌طور مشخص به تفاوتی که بین یک

رهبر دورکار و یک رهبر حضوری در شرکت ها باید وجود داشته باشد، فکر نکرده بودم.

وقتی در مقابل این سوال قرار گرفتم، متوجه شدم کارهای خاصی هست که من به عنوان رهبر دورکار آگاهانه روی آن‌ها تمرکز می‌کنم. تازه فهمیدم دیگر مدیران تیم‌های دورکاری هم بر روی همین کارهای مشابه تمرکز می‌کنند.

البته این بدین معنی نیست که مدیران شرکت‌های حضوری با مدیران دورکار تفاوت زیادی داشته باشند. در واقع، در تحقیقی که با حضور تقریباً ۳۰۰ نفر مدیر و کارمند دورکار انجام دادیم، متوجه شدیم بیش‌تر افرادی که هم به صورت دورکار و هم به صورت حضوری در محیط کار کرده بودند؛ معتقدند که این دو وضعیت، تفاوت کمی با یکدیگر دارند (۵۹ درصد از مدیران دورکار این موضوع را بیان کردند).

به هرحال، شما به عنوان یک مدیر دورکار، اگر اقدامات مشخصی را انجام ندهید، نمی‌توانید از عهده‌ی کار خود بربیایید. باید کارها را کمی متفاوت به انجام برسانید.

بر اساس نتایج تحقیقی که با حدود ۳۰۰ نفر مدیر و کارمند دورکار انجام دادیم، همین‌طور دستاوردهایی که از انجمن آنلاین مان در *نویورتیم*[۱] به‌دست آمده، و چیزهایی که شخصاً به عنوان یک مدیرعامل، تمایل دارم به‌کار بگیرم، در این‌جا، چهار مورد از بزرگ‌ترین اقداماتی که رهبران دورکار به طور متفاوت انجام می‌دهند را بیان می‌کنیم.

از «قبل از هرچیزی، صحبت کنید» به «قبل از هرچیزی، بنویسید» تغییر کنید.

بزرگ‌ترین تفاوت بین مدیریت یک تیم دورکار با یک تیم حضوری، همان چیزی است که خودتان هم می‌توانید حدس بزنید: ارتباط! در تحقیق ما، ۳۰ درصد از مدیران گفتند نحوه‌ی ارتباط افرادِ تیم با یکدیگر، بزرگ‌ترین تفاوت بین مدیریت یک تیم دورکار و مدیریت آن‌ها به صورت حضوری بوده است.

در بحث ارتباط تیم‌های دورکار، نوعی از ارتباط

---

۱. Know Your Team

وجود دارد که نسبت به بقیه روش‌ها محبوب‌تر است: نوشتن! مخصوصاً نوشتنِ هم‌زمان (چت از طریق برنامه‌ی اسلک[۱]، بیس‌کمپ[۲] و ...) به عنوان اصلی‌ترین روش ارتباط در تیم‌های دورکار جای گرفته است (۴۵ درصد از پاسخ‌دهندگان بررسی بیان کرده‌اند).

این امر برای اکثر مدیرانی که عادت داشتند در تیم‌های حضوری مدیریت کنند، جهش بزرگی است. وقتی سوالی برایتان پیش می‌آید، غریزه‌تان می‌گوید که باید درباره‌ی آن با کسی صحبت کنید، نه این‌که آن را بنویسید! یا وقتی پروژه‌ی جدیدی برای شروع دارید، یک جلسه‌ی حضوری ترتیب می‌دهید. یا وقتی سوالی در ذهنتان ایجاد می‌شود، به سمت میز یک نفر دیگر قدم می‌زنید تا آن را از او بپرسید. ولی در تیم‌های دورکار، هیچ یک از این‌ها را بیان نمی‌کنید. فقط باید بنویسید!

بالعکس، کاملاً قابل پیش‌بینی است که در حالت حضوری هم، بسیاری از مدیران، اصلی‌ترین نوع ارتباط‌شان را جلسات حضوری درنظر بگیرند (۲۹

---

۱. Slack
۲. Basecamp

درصد از مشارکت‌کنندگان در بررسی بیان کرده‌اند). تنها ۶ درصد از مدیران و کارکنان شرکت‌های دورکاری گفته‌اند که اولویت اول ارتباط‌شان، جلسات حضوری بوده است.

موفق‌ترین مدیران دورکاری اهمیت نوشتن را درک می‌کنند و - به‌طور واضح و دقیق - درباره‌ی نوشتن مصمم هستند تا به صورت روزانه با تیم‌شان ارتباط برقرار کنند. در فصل دوم، درباره‌ی تاکتیک‌های مخصوص و همین‌طور بهترین تمرین های لازم برای ارتباط‌گیری در تیم‌های دورکار صحبت می‌کنیم.

به کارکنان خود، واقعا اعتماد کنید... واقعا!

شما به عنوان یک مدیر، صرفه نظر از این‌که به صورت حضوری با اعضای تیم مشغول به کار هستید یا غیرحضوری، باید به کارکنانتان اعتماد داشته باشید. اما به عنوان یک مدیر دورکار، اعتماد برای شما اهمیت بیش‌تری پیدا می‌کند. با توجه به گفته های مدیران

دورکـار، اعتمادسـازی و توافـق در سراسـر تـیم، اولـین کـاری اسـت کـه مـدیران بایـد درنظـر داشـته باشـند (۳۳ درصـد از مـدیران دورکـار گفتـه انـد) و ایـن همـان چیـزی اسـت کـه مـدیران جدیـد بـیش‌تـر اوقـات آن را نادیـده مـ ی‌گیرنـد (۲۵ درصد از مدیران دورکار بیان کرده اند).

بـه طـور کلـی، بـه عنـوان یـک مـدیرعامل دورکـار، اگـر اعضـای تـیم را نداشـته باشـم، نمـی‌تـوانم امـور روزمـره را سـازماندهی کـنم. اگـر یکـی از افـراد تـیم در اواسـط روز، بـه فروشگاه موادغذایی بـرود، چـه اتفـاقی مـی‌افتـد؟ اگـر یکـی از آن‌هـا بخواهـد بعـد از ظهـرش را خـالی کنـد تـا بـه دیـدنِ مسـابقه‌ی فرزنـدش در مدرسـه بـرود، چـه مـی‌شـود؟ در حقیقـت، ایـن خیلـی خـوب اسـت کـه آن‌هـا ایـن‌کارهـا را انجام مـی‌دهنـد، از زنـدگی لـذت مـی‌برنـد و البتـه کارهایشـان را هم به درسـتی بـه پایـان مـی‌رسـانند. اصـلاً مهـم نیسـت کـه چند ساعت زمان را بـرای کـار صـرف کـرده‌انـد یـا چـه زمـانی کـار را کنـار گذاشـته‌انـد. چیـزی کـه اهمیـت دارد «**نتیجـه**» اسـت. و مـن اعتمـاد دارم کـه کارکنـان مـا راهـی را بـرای رسیدن به نتایج پیدا می‌کنند.

لئون برنارد[۱]، طراح تجربه‌ی کاربری[۲] و نویسنده در بالسامیک[۳] و نویورتیم درباره‌ی این‌که مدیرعامل‌شان چطور به کارمندانش اعتماد می‌کند صحبت کرده است:

«موسس و مدیرعامل ما، پلدی گیلیتزونی[۴] اعتماد و صمیمیت زیادی از خودش به ما نشان می‌دهد. من فکر می‌کنم که همه‌ی ما، الان، نسبت به شغل‌های قبلی که داشتیم واقعاً مؤثرتر کار می‌کنیم در حالی که آن‌جا تنها چیزی که مهم بود این بود که خودمان را به رئیس، پرمشغله‌تر نشان دهیم، طوری باشد که فکر کنند سرمان شلوغ است. کم می‌آوردیم... بدون اعتماد و استقلال داخلی، نمی‌توانستیم کارآیی داشته باشیم. پلِدی، میکرومنیجر[۵] (رئیس یا مدیری که نظارت بیش از حد بر کارکنان دارد) نیست. البته حالا دیگر، اگر بخواهد هم نمی‌تواند!»

---

۱. Leon Bernard
۲. User experience
۳. Balsamiq
۱. Peldi Guilizzoni
۲. Micromanager

پال[۱] از لیتموس[۲]، کوتاه و مختصر می‌گوید:

«به تیم تان اعتماد کنید. کارها زمانی به درستی تمام می‌شوند که به افراد اجازه‌ی اشتباه کردن بدهید.»

چطور باید به افراد اعتماد کنید تا هم کار را به پایان برسانند، و هم باعث شوید که برای ارائه‌ی کارهای باکیفیت مسئول و پاسخگو باقی بمانند؟ در فصل پنجم درباره‌ی مدیریت عملکرد می‌خوانیم.

درباره‌ی ارتباط اجتماعی هوشمندانه عمل کنید

به‌طور طبیعی، وقتی حضور ندارید، از نظر اجتماعی هم آن‌قدر درگیر نمی‌شوید که اگر در بین‌شان حضور داشتید درگیر می‌شدید. براساس تحقیقی که پاییز سال گذشته انجام دادیم، ایجاد حس ارتباط بدون حضور در موقعیت مکانی مشترک، سخت‌ترین بخش از وظایف یک مدیرِ دورکار است، و به‌طور کلی، سخت‌ترین بخش از دورکاری هم به شمار می‌رود.

---

۳. Paul
۴. Litmus

از آن‌جایی که این بررسی، ارزش ارتباط اجتماعی در محل کار را نشان داده، این موضوع اهمیت می‌یابد. برای مثال، یک تحقیق نشان می‌دهد افرادی که ۱۵ دقیقه برای ایجاد ارتباط اجتماعی با همکاران زمان صرف کردند، نسبت به افرادی که این‌کار را انجام ندادند، عملکردشان ۲۰ درصد افزایش یافته است. علاوه‌براین، مطالعات، تأثیر مثبتی را که روابط اجتماعی بر میزان امید به زندگی دارد هم ثابت می‌کنند.

به عنوان یک مدیر دورکار، باید درباره‌ی نحوه‌ی ارتباط اعضای تیم‌تان با یکدیگر و نحوه‌ی ارتباط خودتان با آن‌ها هدفمندتر باشید. برای نمونه، بسیاری از شرکت‌های دورکار، برای ایجاد ارتباط صادقانه‌ی بیش‌تر از ویدیو استفاده می‌کنند. در واقع، پس از ارتباط نوشتاری، تماس‌های تصویری، دومین نحوه‌ی ارتباط‌گیری محبوب در بین تیم‌های دورکار می‌باشد (۲۸ درصد از شرکت‌کنندگان بررسی بیان کرده اند).

علاوه‌براین، مدیران دورکار در انجام برخی دیدارهای حضوری تیم به نحوی، سرمایه‌گذاری خواهند کرد. براساس بررسی‌ها، دریافتیم که بیشتر افراد در تعداد

زیادی جلسه در طول سال شرکت می‌کنند (۲۵ درصد بیان کرده‌اند) و این‌که آن‌ها به‌طور متوسط ۱.۰۰۱ تا ۵ دلار بابت هر کارمند هزینه می‌کنند (۲۹ درصد از پاسخ دهندگان بیان کرده اند) تا این‌کار را به انجام برسانند.

درباره‌ی این‌که چطور می‌توان ارتباط اجتماعی را در یک تیم دورکار ایجاد کرد، در فصل چهارم بیش‌تر بخوانید.

سخنان درشت را سریع بگویید

گفتنِ حرف‌هایی که اعضای تیم دوست ندارند بشنوند، به اندازه‌ی کافی سخت هست. چه برسد به این‌که مجبور باشید آن حرف‌ها را زمانی به زبان بیاورید که در مکان مشترک هم نیستید!

پیدا کردن راهی برای سریع بیان کردن حرف‌های درشت، در تیم‌های دورکار ضروری است. براساس یافته‌های ما، دومین کار سختی که در وظایف مدیر دورکار قرار دارد، ایجاد ارتباط مؤثر بدون اشاره‌های حضوری است (۱۵ درصد از مدیران دورکار بیان کرده‌اند).

در نتیجه، تیم‌های دورکار تمایل دارند که بر ساختارها، پروسه ها و عادت‌هایی تأکید کنند که به ما کمک می‌کند تا سخنان درشت را زودتر بیان کنیم. برای نمونه، اکثر مدیران دورکار اعلام کرده‌اند که تمایل بیشتری به استفاده از فرآیند استخدامی رسمی دارند تا بتوانند با صراحت بیشتری بازخورد خود را اعلام کنند (۶۹ درصد).

همین‌طور مدیران دورکار بیشتری اعلام کرده‌اند که نسبت به مدیران حضوری (۴۱ درصد) از مربی در تیمشان استفاده کرده‌اند (۵۱ درصد).

مطالعات عمیق‌تر درباره‌ی بهترین شیوه‌های ارتباطات خاص را در فصل دوم، نقش یک به یک که در تیم‌های دورکار اجرا می‌شود را در فصل پنجم، و همین‌طور در رابطه با استخدام و آموزش در تیم‌های دورکار، در فصل ششم بخوانید.

خب، رهبران بسیار زیادی وجود دارند که دورکار نیستند اما بسیاری از نکاتی را که در بالا قید شد انجام می‌دهند، و این فوق‌العاده است. با این حال، وقتی شما

دورکار هستید، این چهار مورد برای شما آن‌چنان اهمیت دارند که یا باید آن‌ها را انجام دهید، یا هیچ امیدی به ادامه‌ی راه نداشته باشید. اگر این‌کارها را انجام ندهید تیمتان دیگر قادر نخواهد بود به صورت دورکاری به کارش ادامه دهد.

وقتی شما یک مدیر دورکار هستید، نمی‌توانید نویسنده‌ی خوبی نباشید! نمی‌توانید راجع به ارتباط اجتماعی، آگاه و هدفمند نباشید. نمی‌توانید به کارکنانتان اعتماد نکنید.

در غیر این‌صورت، رهبر دورکار بودن، شما را به عنوان یک مدیر در تمامی جنبه‌ها، امتحان می‌کند: شما را مجبور می‌کند تا به خوبی ارتباط برقرار کنید و پروسه‌های قدرتمندی را برای کسانی که در تیم‌تان احساس ارتباط نزدیکی می‌کنند، داشته باشید.

اگر در این فکر هستید که چطور می‌توان بهترین مدیر دورکار شد، به عنوان رهبر، این چهار مورد را به ذهن بسپارید.

پیام های کلیدی

- بزرگ‌ترین تفاوت بین مدیریت یک تیم دورکار و یک تیم حضوری، ارتباط است.

- نوشتنِ هم‌زمان (مثل چت از طریق اسلک، بیس‌کمپ و ...) به عنوان اولین روش ارتباط‌گیری در تیم‌های دورکار جای گرفته است (۴۵ درصد از شرکت کنندگان در بررسی گفته اند).

- اعتماد سازی و توافق در سراسر تیم ، اولین چیزی است که مدیران باید درنظر بگیرند (۳۳ درصد از مدیران دورکار گفته اند). یعنی دقیقاً همان چیزی که مدیران جدید بیش‌تر اوقات نادیده می‌گیرند (۲۵ درصد از مدیران دورکار بیان کرده اند).

- دومین کار سختی که در وظایف مدیر دورکار قرار دارد، ایجاد ارتباط مؤثر در غیاب اشارات حضوری است (۱۵ درصد از مدیران دورکار گفته اند).

فصل دوم

چگونه در مقام یک مدیر دورکار ارتباط مناسبی با دیگران داشته باشیم؟

چهار مورد از بزرگترین کارهایی که رهبران دورکار به طور متفاوت انجام می‌دهند!

در این‌جا بهترین راهکارهایی را که به عنوان یک مدیر دورکار، برای ایجاد ارتباط در تیم خود به آن‌ها نیاز دارید می‌خوانید.

برقراری ارتباط رکن اساسی همه تیم هاست.

حتماً می‌توانید تصور کنید که اهمیت برقراری ارتباط، چقدر برای تیم‌های دورکار بیشتر است. براساس نظرسنجی انجام شده، بزرگ‌ترین تفاوت بین مدیریت غیرحضوری و حضوری، نوع ارتباط افراد تیم با یکدیگر است (طبق نظر ۳۰% از مدیران دورکار).

در نتیجه، دانستن نحوه‌ی ارتباط موثر برای یک مدیر دورکار بسیار ضروری است.

البته باید به این نکته توجه کنیم، که این موضوع کاملاً حسی و شهودی نیست.

آیا باید همیشه از نرم‌افزار اسلک استفاده کنید؟ در پاسخ دادن به پیام‌ها چقدر باید سریع باشید؟ مفاهیم انتزاعی‌تر مثل ارزش‌ها و بینش‌ها را چطور باید بیان کنید؟ پیغام‌های محکم یا اخبار بد را چطور؟

بر اساس یک نظرسنجی که از ۲۹۷ نفر در رابطه با دورکاری انجام دادیم، داده‌هایی که از جامعه‌ی رهبری آنلاین دواترکولر[۱] دریافت کردیم، و تحقیقاتی که درباره‌ی چندین شرکت دورکار داشتیم، موارد زیر راهکارهای کلیدی هستند که برای مدیریت غیرحضوری یک تیم دورکار باید مدنظر داشته باشید:

بنویسید، بنویسید و باز هم بنویسید.

به‌عنوان یک مدیر عامل دورکار، ۹۰% از روز را به نوشتن مشغولم. درست است که پست‌های وبلاگ و یادداشت‌های مختلفی برای مشتریان احتمالی و ثابتم، و همین‌طور سایرین می‌نویسم، اما برای تیم خودم هم مطالب زیادی یادداشت می‌کنم. گزارش‌هایی هم در رابطه با استراتژی بازاریابی، اوضاع مالی و اقتصادی‌مان، یا طرح جدیدی که برای پذیرش مشتری باید امتحان کنیم، می‌نویسم. تقریباً همه‌ی کارها را، از ایده‌ی یک محصول جدید گرفته، تا انتقاد از نحوه‌ی خدمت‌رسانی کارمندانم به مشتریان، از طریق نوشتن انجام می‌دهم. اگر

---

۱. The Watercooler

ما کنار هم و در یک شرکت کار می‌کردیم، اکثر این کارها را باید در جلسه‌ها و گفت‌وگوهای حضوری انجام می‌دادیم. شاید هم گوشی تلفن را بر می‌داشتم و با کسی که در طبقه‌ی دیگری کار می‌کرد، تماس می‌گرفتم. اما در یک شرکت دورکار چطور؟ باید همه چیز را بنویسید!

جیسون فرید[۱] و دیوید هاینمیر هنسن[۲] که هم‌بنیان‌گذاران بیس‌کمپ هستند هم، از این ایده‌ی عالی در کتاب پرفروش خود به نام دورکاری[۳] حمایت کرده‌اند. در این کتاب آمده است که: «یکی از مهم‌ترین ویژگی‌های مدیریت غیرحضوری این است که نویسنده‌ی خوبی هم باشی». خیال نکنید نویسنده‌ی خوب بودن تنها یکی از وظایف اصلی کارمندان دورکار است؛ بلکه برای یک مدیر غیرحضوری هم، داشتن قدرت نویسندگی کاملاً الزامی است.

من تجربه‌ی دست اولی از این موضوع داشته‌ام، و روشی که جیسون و دیوید از طریق آن بیس‌کمپ را مانند یک شرکت واقعی مدیریت می‌کنند را مشاهده کرده‌ام. در

---

۱. Jason Fried
۲. David Heinemeier Hansson
۳. Remote

جریان پروژه‌ی سراسری دفتر مرکزی بیس‌کمپ بودم، و به خاطر می‌آورم که چقدر از روش کار جیسون در حالی‌که ایده‌ی جدیدش را از طریق نوشتن معرفی می‌کرد، شگفت‌زده شدم.

پیغامی که نوشته بود کاملاً روشن و واضح بود، حسابی روی آن فکر کرده بود، و مختصر و مفید هم بود. تصور می‌کنم که در شرکت‌های دیگر ممکن است همین پیغام را بدون آمادگی و برنامه‌ریزی قبلی، و بدون نظم و قاعده‌ای خاص در جلسه‌های حضوری مطرح کنند.

این‌جا بود که قدرت شفاف نویسی به عنوان راهی برای ایجاد توافق نظر بین همه‌ی افراد، بیان یک مطلب پیچیده، و جلوگیری از اتلاف وقت را با چشمان خودم دیدم. مدیران دورکار حرفه‌ای، این موضوع را درک می‌کنند و از نوشتن به عنوان ابزاری مفید بهره می‌گیرند.

البته این موضوع تنها برای من یا بیس‌کمپ صدق نمی‌کند. در نظرسنجی ما، **۴۵% از مدیران دورکار، نوشتن** هم‌زمان و هماهنگ را به عنوان اصلی‌ترین روش ایجاد ارتباط انتخاب کرده بودند. به طور ویژه، نرم‌افزار اسلک

نیز به عنوان تنها ابزاری شناخته شد، که بدون آن یک تیم دورکار نمی‌تواند دوام بیاورد (طبق نظر ۳۴% از مدیران دورکار).

روند کار را اولویت بندی کنید

ممکن است انبوه وظایف برقراری ارتباط با یک تیم دورکار، خصوصاً از طریق نوشتن، سرسام‌آور به نظر برسد. پیام‌های بی‌شماری در نرم‌افزار اسلک دریافت می‌کنید. هر دقیقه صدای اعلان صندوق ورودی ایمیل‌تان را می‌شنوید که یادآور می‌شود پیام جدید خوانده نشده دارید. اصلاً چطور ممکن است از عهده‌ی چنین کاری بر بیایید؟

پاسخ شما در دل روند کاری‌تان نهفته است. باید یک ساختار یا سیستم خاص برای ایجاد ارتباط با دیگران پیدا کنید. در غیر این صورت، ناگزیر خواهید بود بی‌نهایت کار انجام دهید!

در زپیر[۱] که شرکتی دورکار با بیش از ۲۰۰ کارمند است، تاکید ویژه‌ای روی جدا کردن ارتباط داخلی از ارتباط خارجی وجود دارد. اینجا توضیحی را که در راهنمای دورکاری‌شان نوشته‌اند، به صورت دقیق برایتان آورده‌ایم:

«گزارش‌های روزانه‌ی شرکت و دپارتمان، جزئیات پروژه‌ها، مدل‌های آزمایشی طرح‌ها، و گزارش‌های فردی آخر هفته را از ایمیل به وبلاگ داخلی خصوصی‌مان منتقل کردیم؛ در نتیجه، انبوه پیام‌های پاسخ به همه[۲] که در ایمیل‌ها داشتیم، تبدیل شدند به نظرات وبلاگی که خواندنشان به مراتب آسان‌تر بود. بازخورد تیم و دپارتمان هم، به همراه سوال‌ها و گفت‌وگوها به نرم‌افزار چت و همکاری اسلک انتقال داده شدند. اسلک رشته‌های طولانی ایمیل‌های شخصی را با ابزار پیام‌های خصوصی خود جایگزین کرده است. هم‌چنین، اسلک برای ما تبدیل به مکانی شده است که در آن می‌توانیم از پست‌های وبلاگی خصوصی و عمومی جدید هم با خبر شویم».

---

۱. Zapier
۲. Reply All

برای شرکت دورکار گیت‌لب[1] که بیش از ۷۰۰ کارمند دارد، برقراری ارتباط غیرهم‌زمان اهمیت ویژه‌ای دارد. دایره‌ی توجه ما محدود است، و در یک تیم دورکار هم احتمال آن‌که توجه شما به مسائل گوناگون معطوف شود، بسیار زیاد است؛ مثلاً افرادی که دائماً پیام می‌دهند و درخواست‌های مختلفی دارند.

شرکت گیت‌لب در مانیفست دورکاری خود این یادآوری محترمانه را به اشتراک گذاشته است:

«چند دقیقه، چند ساعت، یا حتی چند روز می‌توانید برای کار خود صبر کنید؟ تا مجبور نشده‌اید، کسی را از کاری که مشغول به آن است، جدا نکنید».

ما در نویورتیم نیز که یک شرکت دورکار است، در قبال روند ارتباطی که داریم بسیار آگاهانه عمل می‌کنیم. سندی به نام «ما چگونه کار می‌کنیم» برای سراسر شرکت طراحی کرده‌ایم که به طور خلاصه توضیح می‌دهد که وقتی موقعیت ضروری پیش آمد باید چه کاری انجام دهیم، انتظار داشته باشیم افراد با چه سرعتی پاسخگوی ما

---

۱. GitLab

باشند، چگونه فعالیت‌هایی که انجام می‌دهیم را به اشتراک بگذاریم و موارد دیگر. برای مثال، ما برای تمام ارتباطات تیمی خود از بیس‌کمپ استفاده می‌کنیم و به طور ویژه، مشخص کرده‌ایم که از پینگ[1] فقط برای مسائل ضروری که همان لحظه باید بررسی شوند استفاده کنیم. معمولاً هم انتظار داریم که پیامی که با پینگ ارسال می‌کنیم، طی چند ساعت پاسخ داده شود. همچنین، تعیین کرده‌ایم که اغلب اوقات مسائل غیرضروری را در اتاق گفتگوی کمپ‌فایر[2] (از ابزارهای بیس‌کمپ) مطرح کنیم، تا افراد مختلف بتوانند آن را به طور مرتب چک کنند. اگر بخواهید شخصی در بازه‌ی ۲۴ ساعته به شما پاسخ بدهد، بهتر است به جای استفاده از کمپ‌فایر، برای او پیامی ارسال کنید.

شما می‌توانید در فصل ۳ درباره روندهای دقیق کاری و ابزار مدیریت یک تیم دور کار مطالب بیشتری بخوانید.

---

۱. Ping
۲. Campfire

پیش‌فرض را بر ایجاد ارتباط بیش از حد بگذارید.

به عنوان یک مدیر عامل دورکار، باید بدانید که ایجاد ارتباط تنها به نوشتن یا طرح روند کاری محدود نمی‌شود. بلکه به کیفیت و تعداد دفعات ارتباط نیز بستگی دارد. در حالی‌که برقراری ارتباط برای مدیرانی که در کنار تیمی از کارمندان خود کار می‌کنند بسیار حیاتی است، اهمیت ایجاد ارتباط موثر برای مدیران دورکار چندین برابر می‌شود. براساس گفته‌ی جف رابینز[۱]، بنیان‌گذار لولابات[۲]، که یکی دیگر از مشتریان فوق‌العاده‌ی نویورتیم است:

«اگر نتوانی در یک شرکت ارتباط موثری برقرار کنی، اصلا وجود خارجی نداری!»

به بیان دیگر، اگر به عنوان یک مدیر دورکار حرف خود را به طور واضح نگویید یا ارتباط موثری نداشته باشید، تیم شما هیچ درکی از ایده‌ها و افکار شما نخواهد

---

۱. Jeff Robbins
۲. Lullabot

داشت. برخلاف مدیرانی که در کنار کارمندان خود فعالیت می‌کنند و روی گفت‌وگوهای کوتاه یا فوری برای سنجش شور و شوق کارمندان خود یا اعلام یک ایده جدید حساب می‌کنند، مدیران دورکار باید در ایجاد ارتباطات خود، آگاهانه‌تر اقدام کنند.

این مسئله، هیچ کجا به اندازه‌ی زمانی که می‌خواهید ارزش‌های سازمانتان را به تیم دورکار خود اعلام کنید، اهمیت پیدا نمی‌کند. به عنوان یک رهبر دورکار، نمی‌توانید برای بیان ارزش‌ها، روی زبان بدن، لحن صدا، یا اشیای یک دفتر عینی و واقعی حساب باز کنید. باید آن‌ها را چندین بار به طور واضح تکرار کنید، و تکرار کنید، و تکرار کنید. وید فاستر[1]، مدیر عامل زپیر هم بر این موضوع تاکید کرده و گفته: «شما حتما باید ارزش‌های آتی سازمانتان را مشخص کنید. یعنی همه‌ی مسائل سطح بالایی که برای شما اهمیت ویژه‌ای دارند.». یک نمونه‌ی عالی از این مسئله، اتوماتیک[2] شرکتی دورکار با بیش از ۱۰۰۰ کارمند در سراسر دنیاست. آن‌ها به خاطر داشتن مرام‌نامه‌ی مفصل و مبسوط، بسیار مشهور شده‌اند، و این مرام‌نامه را در وب‌سایتشان در معرض دید

---

۱. Wade Foster
۲. Automattic

عموم قرار داده‌اند.

گاهی اوقات انجام چنین کاری یعنی برقراری ارتباط بیش از حد. مندی براون[۱]، هم‌بنیان‌گذار شرکت ادیتوریالی[۲] و ویراستار اس‌تی‌ای‌تی[۳]، در بررسی‌هایش به این نتیجه رسیده است که: «بیشترین نصیحتی که دریافت کردم، که شاید از بعضی جهات هم دور از عقل به نظر برسد، این بود که اعضای تیم دورکار باید بیش از حد نیاز با یکدیگر ارتباط برقرار کنند».

به عنوان یک مدیر عامل دورکار، من قطعاً پیش‌فرض کارم را بر ارتباط بیش از حد قرار می‌دهم. اگر از چیزی مطمئن نباشم، راجع به آن سوال می‌پرسم. اگر مطمئن نباشم که یکی از اعضای تیم متوجه منظورم می‌شود یا نه، شرایط و جزئیات بیشتری را با او در میان می‌گذارم. هدف این کار توضیح واضحات یا به درازا کشاندن مطالب و تراشیدن کار اضافی برای خودم یا دیگران نیست. بلکه برقراری ارتباط کافی مانند روغن موتور ماشینی است که یک شرکت دورکار را می‌چرخاند. بدون

---

۱. Mandy Brown
۲. Editorially
۳. STET

آن، انجام کارها تقریبا غیرممکن می‌شود.

در غیاب اشارات حضوری، روی همدلی تاکید کنید.

طبق نظرسنجی ما، مدیران دورکار گفته بودند که دومین کار مشکل برای آن‌ها، ایجاد ارتباط در غیاب اشارات حضوری بود (۱۵% از مدیران دورکار چنین نظری داشتند). به این معنی که ممکن است چون لحن شخصی که درخواستی از ما دارد را نمی‌شنویم، درخواست او غیرمحترمانه به نظر برسد. اگر نتوانید حالت چهره‌ی شخصی را هنگام سوال پرسیدن ببینید، سوال او ممکن است تهاجمی به نظر برسد.

یکی از راه حل‌های این چالش این است که به عنوان مدیر دورکار، تا حد امکان فرصت‌هایی را برای ایجاد این اشارات حضوری به وجود بیاورید. از آن‌جا که تماس‌های تصویری و کنفرانس‌های ویدئویی بیشترین شباهت را با مکالمه‌ی حضوری دارند، ابزار ایده‌آلی برای این کار به شمار می‌آیند. بنابراین، به جای آن‌که تلفن را برداشته و تماسی بگیرید، یا یک ایمیل طولانی به همکارتان ارسال کنید، از او بخواهید اگر می‌تواند در یک

چت تصویری به شما ملحق شود. در واقع، در *دواترکولر*، که جامعه‌ی آنلاین رهبران ما در *نویورتیم* است، یکی از مدیران گفت که همیشه دوربین‌های خود را به منظور برقراری تماس‌های تصویری روشن می‌کنند. هم برای جلسه‌های بین فردی، هم برای جلسه‌های تیمی و بحث و گفت‌وگوها، و هم برای جلسه‌های طوفان فکری. در نظرسنجی ما، مدیران و کارمندان دورکار گفته‌اند که هر روز (۲۲٪) یا چندین بار در طول هفته (۳۲٪) از تماس تصویری برای برقراری جلسه‌ها یا گپ زدن استفاده می‌کنند.

پیام‌های کلیدی

رهبران دورکار بزرگ به اهمیت نوشتن آگاه هستند و از نوشتن به عنوان یک ابزار سودمند بهره می‌گیرند.

- یک ساختار یا سیستم برای مدیریت ارتباطات خود پیدا کنید، در غیر این صورت، مجبور می‌شوید کارهای زیادی انجام دهید.

- پیش‌فرض کار خود را بر ایجاد ارتباط بیش از حد قرار دهید. اگر به عنوان یک مدیر دورکار حرف خود را به طور واضح نگویید یا ارتباط موثری نداشته باشید، تیم شما هیچ درکی از ایده‌ها و افکار شما نخواهد داشت.

- به عنوان یک مدیر دورکار، تا حد امکان فرصت‌هایی را برای ایجاد اشارات حضوری به وجود بیاورید.

فصل سوم

فرآیندها و ابزارها: چگونه همکاری موثری با یک تیم دورکار داشته باشیم؟

چه مواردی را باید برای ایجاد همکاری موثر در تیم در نظر داشته باشیم.

چگونه با یک تیم دورکار ارتباط موثری برقرار می‌کنید؟

بانو استفانی «استیو» شرلی[۱]، یکی از پیش‌گامان شناخته شده‌ی بریتانیایی در حوزه‌ی تکنولوژی، در کنفرانس کسب‌وکار نرم‌افزار در کمبریج بریتانیا (جایی که افتخار صحبت کردن در کنار او را داشتم!) به این سوال این‌گونه پاسخ داد:

«دورکاری بیش از آن‌که به ابزارهای مختلف بستگی داشته باشد، به راهکارهای موثر مدیریتی وابسته است.»

از اظهار نظر بانو شرلی عمیقاً شگفت‌زده شدم، می‌دانستم که حق با اوست.

بانو شرلی در دهه ۱۹۶۰ مدیریت یک شرکت دورکار تکنولوژی را بر عهده داشت. نرم‌افزار اسلک را فراموش کنید! این قضیه مربوط به هفت یا هشت سال قبل از اختراع ایمیل است. پس او برای همکاری با تیم خود چه کاری انجام می‌داد؟ کارمندان او از تلفن استفاده می‌کردند.

---

۱. Dame Stephanie, Steve Shirley

خود من در جایگاه کسی که در ۵ سال گذشته مدیر عامل یک شرکت دورکار بوده و طی این مدت با صدها مدیرعامل دورکار همکاری داشته، متوجه این موضوع شده‌ام که عملکرد موثر و موفقیت‌آمیز تیم‌های دورکار لزوما به ابزار و وسایل وابسته نیست: بلکه به انتخاب تیم در چگونگی استفاده از آن ابزار بستگی دارد. فرآیندها و سیستم‌ها هستند که روش همکاری در یک تیم دورکار را به تدریج به ما می‌فهمانند، و در نهایت به موفقیت منجر می‌شوند.

بر اساس تحقیقی که حین همکاری با هزاران مدیر دورکار انجام داده‌ایم، و یک نظرسنجی که اوایل امسال از ۲۹۷ مدیر و کارمند دورکار داشتیم، و همین‌طور تجربه‌ی صدها مدیر دورکار که عضوی از جامعه آنلاین ما در نویورتیم یعنی دواترکولر هستند، در این‌جا بهترین راهکارهایی را که باید برای همکاری موثر با یک تیم دورکار در نظر داشته باشید، آورده‌ایم ...

زمان بندی صحیحی داشته باشید

زمان و توجه، امور مقدسی هستند. در نتیجه، بخش بزرگی از همکاری موثر با یک تیم دورکار تصمیم بر سر این موضوع است که چه زمانی باید با یکدیگر در ارتباط باشید. هنگامی که

غیرحضوری کار می‌کنید، ساعات کاری ممکن است شدیدا مبهم باشند. هر کسی در منطقه زمانی مختلفی حضور دارد، و راجع به زمانی که دوست دارد به پیام‌ها و درخواست‌ها پاسخ بدهد هم سلیقه یا ترجیح متفاوتی دارد. علاوه بر این‌ها، هر یک از ما به بازه‌های زمانی خاصی برای انجام کارها نیاز داریم و قرار نیست تمام روز را به جواب دادن به ایمیل‌ها یا پیام‌های اسلک بگذرانیم.

وظیفه‌ی شما در مقام یک مدیر دورکار تعیین زمان‌های دقیقی برای برقراری ارتباط است. شما با جواب دادن به سوال‌های زیر انتطاراتی را برای همه‌ی افراد تیم تعیین می‌کنید:

- هر کسی در چه منطقه‌ی زمانی کار می‌کند؟ چگونه می‌توان با او ارتباط برقرار کرد؟

- ساعات کاری که از هر شخص انتظار دارید کدام‌اند؟ کدام ساعات کاری افرادی که در مناطق زمانی مختلف کار می‌کنند، با یکدیگر هم‌پوشانی خواهند داشت؟

- اگر مجبور شدید برای انجام ماموریتی آفلاین شوید یا در جلسه‌ای حضور داشتید، چگونه این موضوع را اطلاع‌رسانی می‌کنید؟

- چگونه درباره‌ی مرخصی، مسافرت، یا تعطیلات یکی از اعضای تیم اطلاع رسانی می‌کنید؟

- آیا ساعت‌های خاصی وجود دارد که در آن هیچ مزاحمتی برای اعضای تیم ایجاد نشود؟

- زمان مورد نظر پاسخگویی به پیام‌ها چقدر است؟ آیا با توجه به نوع پیام، یا روش ارسال آن، این زمان تغییر می‌کند؟

پیام را با کانال ارتباطی آن تطبیق بدهید

حرفی را که می‌خواهید بزنید، در چندین قالب مختلف می‌توانید ارسال کنید: ایمیل، چت، تماس تصویری، تماس تلفنی، . . . پس برای این‌که دیگران را به رگبار پیام‌های بی‌دلیل و بدون ترتیب نبندید، بهتر است مشخص کنید که چه پیام‌هایی و از چه طریقی باید ارسال شوند. اغلب اوقات، این موضوع را می‌توانیم بر اساس اهمیت یا اضطرار پیام مورد نظر تعیین کنیم. برای نمونه، یک پیام خصوصی در نرم‌افزار اسلک ممکن است این‌گونه به نظر برسد که ضروری است و باید طی یک ساعت پاسخ داده شود؛ از سوی دیگر، پیامی که در یک کانال عمومی

ارسال شود ممکن است نیازی به پاسخ سریع نداشته باشد و فرستنده آن بتواند چند روزی منتظر بماند.

همان‌طور که گیت‌لب، که شرکتی دورکار با بیش از ۷۰۰ کارمند است در مانیفست دورکاری خود تاکید کرده است:

«بر اساس ضرورت فعالیتی که مشغول به آن هستید، کانال ارتباطی صحیح را برای ارسال پیام انتخاب کنید».

شما در جایگاه یک مدیر دورکار باید موارد زیر را با تیم خود در میان بگذارید و برای آن‌ها روشن کنید که باید از کدام کانال‌های ارتباطی برای پیام‌های متفاوت استفاده کنند:

- روش پیش‌فرض برقراری ارتباط چیست؟ ایمیل؟ تماس تصویری؟ چت؟ تماس تلفنی؟

- کدام کانال یا ابزار را باید برای کدام مدل ارتباطی به کار بگیرید؟

- آیا شخص دیگری هم باید رونوشتی از پیام‌ها داشته باشد؟ چه کسی؟

- وقتی یک موضوع ضروری در میان باشد، روش برقراری ارتباط چگونه است؟ وقتی غیرضروری باشد چطور؟

- ریتم یا الگوی صحیح بررسی پیام‌های یک کانال ارتباطی خاص چگونه باید باشد؟

به آرامش دیگران احترام بگذارید

هر ارتباطی را نمی‌توان به تنهایی یک فرآیند ارتباطی محسوب کرد، چه برسد به آن‌که ارتباطی مهم در دورکاری در نظر گرفته شود. از آن‌جا که زمان و توجه ما بسیار ارزشمند هستند، نمی‌خواهیم که افراد مختلف را مورد بمب‌باران بی‌وقفه پیام‌ها قرار دهیم. باید برای آن‌ها فضایی ساکت و آرام ایجاد کنیم تا کار خود را به انجام برسانند. همان‌طور که پاول فارنل[۱]، هم‌بنیان‌گذار شرکت لیتموس این موضوع را تایید کرده است:

«این‌که به کارمندان زمانی در آرامش و سکوت بدهیم بسیار مهم‌تر از آن است که آن‌ها را به زحمت در یک دفتر بزرگ و شلوغ جای دهیم».

---

۱. Paul Farnell

ما در نویورتیم اصرار داریم که حداقل چند بار در طول هفته، به هر شخص یک بازه‌ی زمانی ۴ ساعته بدون مزاحمت اختصاص دهیم. در واقع، ما به طور مرتب از اعضای تیم این سوال را می‌پرسیم که «آخرین باری که یک بازه‌ی ۴ ساعته بدون مزاحمت برای کارت داشتی کی بود؟» و با این کار مسئولیت احترام به سکوت و آرامش تیممان را می‌پذیریم.

آیا ابزارهایی هستند که بدون آن نتوانید دوام بیاورید؟

خب، می‌دانم که بانو شرلی گفته بود ابزارها برای یک تیم دورکار اهمیت چندانی ندارند؛ اما این را هم می‌دانم که دانستن چند راهکار درباره‌ی ابزاری که این روزها تیم‌های دورکار از آن استفاده می‌کنند، می‌تواند برای داشتن یک همکاری بهینه سودمند باشد.

براساس نظر سنجی ما، ۳۴% اعلام کرده‌اند که نرم‌افزار اسلک تنها ابزاری است که بدون آن دوام نمی‌آورند، ۱۶% ایمیل را انتخاب کرده بودند، ۱۴% هم زوم (Zoom) را برای کنفرانس‌های ویدئویی، و ۱۱% هم گوگل داکس (Google Docs) را انتخاب کرده بودند.

به علاوه، وقتی درباره‌ی ابزارهای سودمند برای همکاری موثر در یک تیم دورکار از اعضای *دواترکولر* سوال کردیم، ابزارهای زیر، پرتکرارترین پاسخ‌ها را به خود اختصاص داده بودند (به ترتیب حروف الفبا):

1Password: مدیریت رمز ورود
Asana: مدیریت پروژه
Basecamp: مدیریت پروژه، برقراری ارتباط با مشتریان
BitBucket: هاست کدنویسی
Confluence: پایگاه داده و اطلاعات
Figma: طراحی پیش‌نمایش و نمونه‌ی آزمایشی
Getguru: پایگاه داده و اطلاعات
GitHub: کنترل نسخه نرم‌افزار
Google Suite: همکاری، ایمیل
GoToMeeting: وبینار و کلاس‌های خصوصی
Harvest: مدیریت و ردیابی زمان
Help Scout: میز کار و پشتیبان
Jira: مدیریت و ردیابی وظایف
Know Your Team: ارتباط اجتماعی، اطلاع از فعالیت‌های دیگران
Lessonly: تعلیم کارمندان جدید + آموزش
Loom: ویدئوهای فوری برای توضیح مسائل مختلف
Notion: همکاری تیمی
Paper by Dropbox: ارتباط اسناد
Quip: ویکی داخلی (**internal wiki**)
Realtimeboard: اسپرینت (زمان تکمیل پروژه
Salesforce: مدیریت ارتباط با مشتری (**CRM**)
Slack: گفت‌وگوی روزانه
Smartsheets: مدیریت پروژه
TeamCity: یک‌پارچه سازی مداوم
Trello: مکاتبه‌ی پروژه محور
Twist: مکاتبه داخلی
UpSource: بررسی کد
Zapier: یکپارچه‌سازی برنامه‌ها و محصولات متفاوت
Zendesk: پشتیبانی
Zoom: کنفرانس ویدئو

جامه عمل بپوشانید!

در نویورتیم، ما از طریق تدوین تمرین‌های همکاری و ارتباطی یک تیم دورکار، کارها را به انجام می‌رسانیم. در حقیقت، من سندی با عنوان «ما چگونه کار می‌کنیم» نوشته‌ام، که آن را با نیروهای استخدامی جدید به اشتراک می‌گذارم. با این‌که ما مرتباً این سند را به روز رسانی می‌کنیم، اما فکر کردم شاید بد نباشد که یک نسخه از آن را با شما به اشتراک بگذارم. به این صورت، می‌توانید ببینید که ما چگونه ابزارها و روندهای کاری را در تیممان ترکیب و تنظیم می‌کنیم تا بتوانیم همکاری بهینه‌ای داشته باشیم.

ما چگونه کار می کنیم؟

ارتباط روزانه

موفقیت ما به نحوه‌ی ارتبط مان با یکدیگر بستگی دارد. هر چقدر تیم ما شفاف‌تر، محترمانه‌تر، و منسجم‌تر با هم ارتباط برقرار کنند بهتر است! خصوصاً آن‌که به عنوان یک سازمان دورکار، برقراری ارتباط کاملاً حیاتی است. وقتی در مورد موضوعی مردد هستید، ارتباط بیشتری با دیگران داشته باشید.

زمان و توجه ما، همه چیز ما هستند: تلاش زیادی برای حفظ هر دوی این موارد انجام می‌دهیم. ما جلسه‌های ایستاده[۱] روزانه برگزار نمی‌کنیم. جلسه‌های بی‌هدفی که «صرفاً برای گپ زدن» باشند، نداریم. بخش بزرگی از کار ما مستلزم داشتن بازه‌های زمانی طولانی بدون مزاحمت است. در نتیجه، فراهم آوردن چنین فضایی برای یکدیگر و توجه به تاثیری که ارتباطات ما روی زمان و توجه دیگران می‌گذارد، بسیار حائز اهمیت است. نوشتن، روش ارتباطی پیش‌فرض ماست. اگر ایده یا فکر جدیدی دارید، بهتر است آن را در بیس‌کمپ یا نویورتیم بنویسید. البته واضح است که همیشه نوشتن کافی نیست. برای طوفان فکری و سخنرانی، گفت‌وگوهای استراتژیک، گفت‌وگوهای جدی و سخت، جلسه‌های خصوصی، یا جلسه‌هایی که با حضور همه‌ی اعضای تیم داریم، گفت‌وگوی ویدئویی بهترین ابزار ممکن است.

استفاده از نویورتیم

طبیعتا ما تا حد امکان از *نویورتیم* برای برقراری ارتباط با یکدیگر استفاده می‌کنیم. اهمیت این موضوع در اینجاست که ما باید بدانیم مشتریانی که از محصولات ما استفاده می‌کنند، چه

---

۱. Standup Meeting

حسی دارند. به علاوه، ما از این ابزار نفع زیادی می‌بریم. آزادانه از هر قسمتی که دوست دارید استفاده کنید، مثل: سوال‌های اجتماعی، سوال‌های فرهنگی و غیره. مهم‌ترین دلیلی که ما از *نویورتیم* به طور روزانه استفاده می‌کنیم، این است:

- امروز به چه کاری مشغولی؟ ما هر روز، کاری که روز قبل به پایان رسانده‌ایم و کاری که قرار است امروز انجام دهیم را به اشتراک می‌گذاریم.

استفاده از بیس کمپ

شاید تا کنون متوجه این موضوع نشده باشید، اما ما برای نوشتن همه چیز از بیس‌کمپ استفاده می‌کنیم. این کار باعث می‌شود همه‌ی مسائل یک‌جا در کنار هم باشند، هم‌چنین، بیس‌کمپ، تاریخچه‌ای مکتوب از شرکت به ما می‌دهد، تا افراد جدیدی که استخدام می‌شوند در جریان همه چیز قرار بگیرند. این هم تور کوتاهی از روش استفاده‌ی ما از بیس‌کمپ:

پیام ها: ما تقریبا بیشترین استفاده را از این ابزار داریم. اگر ایده‌ی جدید، پیشنهاد، گزارشی که بخواهید به اشتراک بگذارید، یا هر مورد دیگری داشته باشید، به احتمال زیاد در قالب یک پیام

مطرح می‌شود. معمولا انتظار داریم پیام‌ها در بازه‌ی ۲۴ ساعته پاسخ داده شوند.

اسناد و فایل ها: کار این یکی کاملاً روشن است. اکثر اوقات، وقتی جلسه‌های طوفان فکری داریم یا نقشه‌ی کلی موضوعی را طرح می‌کنیم، موارد را به جای پیام، در یک سند یادداشت می‌کنیم. سپس اشخاصی که می‌خواهیم سند با آن‌ها به اشتراک گذاشته شود را نشان[۱] می‌کنیم.

پینگ[۲]: سعی می‌کنیم از این ابزار برای پیام‌هایی که به توجه فوری کسی نیاز دارند استفاده کنیم. معمولا انتظار داریم که افراد به پینگ‌ها طی چند ساعت پاسخ دهند.

کمپ فایر: این یکی اصولاً ابزاری برای گفت‌وگوی گروهی است. ما اکثر اوقات موارد غیرضروری را در این جا می‌نویسیم تا اعضا بتوانند به طور مرتب آن را بررسی کنند. اما اگر می‌خواهید در کمتر از ۲۴ ساعت پاسخی دریافت کنید، بهتر است آن را به صورت پیام ارسال کنید.

---

۱. tag
۲. Ping

فهرست وظایف[۱]: اگر می‌خواهید کاری را انجام دهید، یا می‌خواهید شخص دیگری کاری را انجام دهد، یک مورد کاری ایجاد کنید و شخص مورد نظر را نشان کنید.

ثبت خودکار[۲]: برای سوالات دوره‌ای که پاسخ دادن به آن‌ها (البته وقتی که مرتبط به کاری باشند) می‌تواند سودمند باشد و البته الزامی هم نیست.

برنامه: هر تاریخ مهم یا موارد دیگری که دوست دارید را این‌جا بگذارید. تعدادی از زمینه‌های بیس‌کمپ که می‌توانید به طور روزانه در آن شرکت کنید را در زیر می‌بینید:

- اصلی‌ترین فعالیت شما در این هفته چیست؟ هر هفته، ما فعالیت‌های مهم و درجه یک خود را به اشتراک می‌گذاریم.
- گپ و گفت سازمانی: این مورد فقط برای گپ‌های دوستانه و خودمانی اعضای تیم است.
- تعطیلات آخر هفته‌تان چطور بود؟ این یکی هم فقط برای سرگرمی است.

---

۱. To Dos
۲. Automatic Check-in

جلسه های خصوصی

هر چند وقت یک بار، یک تماس تصویری حدوداً یک ساعته، با شخصی که با او کار می‌کنیم برقرار می‌کنیم تا بازخوردی از وضعیت کارها بگیریم، درباره‌ی مسائل جدی و مهم بحث کنیم، از اولویت بندی صحیح کارها مطمئن شویم، ایده‌ها را بازگو کنیم، یا طوفان فکری داشته باشیم، و موارد دیگر. در ابتدای امر، این جلسه‌ها هر هفته یا هر دو هفته یک بار برگزار می‌شوند، و به مرور زمان، به یک بار در ماه تغییر پیدا می‌کنند.

جلسه هایی برای تمام اعضای تیم

هر ماه از طریق برنامه زوم جلسه‌ای برای تمام اعضای تیم برگزار می‌کنیم، تا عملکرد ماه گذشته را بررسی کنیم (چه کارهایی خوب پیش رفتند، چه کارهایی خوب پیش نرفتند، و غیره). با این کار برای اولویت‌های یک ماه و سه ماه آینده یک طرح کلی می‌ریزیم، آن‌چه که یاد گرفته‌ایم را با دیگران به اشتراک می‌گذاریم، مسائلی را بازگو می‌کنیم و در جریان کار یکدیگر قرار می‌گیریم. این جلسه‌ها زمان ارزشمندی هستند که در آن، به عنوان یک سازمان، در کنار هم کار می‌کنیم و چهره‌های هم‌دیگر را می‌بینیم!

دیدارهای حضوری

به عنوان اعضای یک سازمان، یک یا دو بار در سال دور هم جمع می‌شویم و معمولاً ۳ یا ۴ روز با هم وقت می‌گذرانیم. ما این زمان را به فکر کردن درباره‌ی تصویر کلی آینده‌ی سازمان، تحلیل چالش‌های دشوار، و شاید مهم‌تر از همه به خوش‌گذرانی و تفریح اختصاص می‌دهیم.

آنلاین / آفلاین
ساعات کاری

از شما می‌خواهیم که حداقل ۴ ساعت از ساعات کاری‌تان، با منطقه‌ی زمانی اقیانوس آرام منطبق باشد. اگر در بخش پشتیبانی مشغول به کار هستید، از شما می‌خواهیم که از ساعت ۹ صبح تا ۵ بعد از ظهر به وقت منطقه زمانی شرق آمریکا[1] در دسترس باشید.

اگر قرار است در یک مقطع زمانی در طول روزدر دسترس نباشید، این موضوع را از قبل به تیم اطلاع دهید: یا مطلبی در بخش ثبت روزانه پست کنید، یا رویدادی به تقویم اضافه کنید.

---

۱. ET

برای مثال، کلر[۱] معمولا از ساعت ۸ صبح تا ۶ عصر به وقت اقیانوس آرام [۲] آنلاین است. دنیل[۳] معمولا از ۱۱ صبح تا ۸ شب آنلاین است، مارکس [۴] معمولا از حدود ۷ صبح تا ۴ بعد از ظهر آنلاین است. مندی[۵] از ۱۱ صبح به وقت شرق آمریکا آنلاین می‌شود و ساعت ۸ شب آفلاین می‌شود.

تعطیلات

اگر قرار است برای تعطیلات از منزل خارج شوید، حداقل دو هفته زودتر این موضوع را از طریق پیام پینگ به کلر اطلاع دهید تا بتوانیم برنامه‌ریزی کنیم و آن را به تقویم خود اضافه کنیم: تعطیلات و تاریخ‌های مهم. هم‌چنین، ما کسب‌وکارمان را در دو هفته‌ی پایانی سال تعطیل می‌کنیم و هر کدام از ما به نوبت مسئولیت بخش پشتیبانی را به عهده می‌گیریم تا اگر مورد اضطراری پیش آمد، کسی پاسخگوی آن باشد.

امیدوارم وقتی روند کاری و ابزارهای تیم دورکار خود را بررسی می‌کنید، این موارد به شما کمک کنند. و فراموش نکنید

---

۱. Claire
۲. PT
۳. Daniel
۴. Marx
۵. Mandy

که اگر می‌خواهید به عنوان یک مدیر دورکار فعالیت موثری داشته باشید، ابزارها به تنهایی کافی نیستند، بلکه این روندهای کاری هماهنگ با ابزارها هستند که اهمیت بیشتری پیدا می‌کنند.

همه‌ی ما باید سخنان بانو شرلی را به خاطر بسپاریم.

پیام‌های کلیدی

- انتظارات دقیق و مشخصی درباره‌ی روند ارتباطات، از قبیل ساعات کاری، درخواست‌ها، به اشتراک گذاری ایده‌ها، و بازخوردها تعیین کنید.

- تعیین کنید چه پیام‌هایی، و چه نوع پیامی، از طریق کدام کانال‌های ارتباطی ارسال شوند.

- برای سکوت و آرامش افراد ارزش قائل شوید، و به زمان‌های کار بدون مزاحمت اعضای تیم احترام بگذارید.

- روی ابزارهای مناسب ارتباطی، مدیریت پروژه، و ... سرمایه‌گذاری کنید.

فصل چهارم

چگونه در یک تیم دورکار، ارتباط اجتماعی ایجاد کنیم؟

ساخت یک تیم مجازی کار دشواری‌ست. در این‌جا، هفت روش برقراری ارتباط اجتماعی در یک تیم دورکار آورده شده است.

تعجب نکنید! ایجاد ارتباط اجتماعی در یک تیم دورکار، سخت ترین بخش مدیریت آن است.

بر اساس یک نظرسنجی که پاییز گذشته از ۲۹۷ مدیر و کارمند دورکار انجام دادیم، مشخص شد که به طور کلی، تقویت حس ارتباط بدون وجود یک مکان مشترک، مشکل شماره یک مدیریت و اشتغال در یک گروه دورکار است.

این مسئله کاملاً قابل پیش‌بینی است. وقتی در یک دفتر مشترک کار می‌کنید، به سمت میز کار افراد می‌روید و سلام می‌دهید، و احتمالاً درباره‌ی تعطیلات آخر هفته با هم صحبت می‌کنید. شاید با توجه به زبان بدن یکی از همکاران متوجه شوید که کمی ناراحت به نظر می‌رسد، بنابراین او را به صرف یک فنجان قهوه دعوت می‌کنید. هنگام ناهار وقتی متوجه شوید شما و یک همکار دیگر، به طرز عجیبی عاشق همان برند معروف و نفیس سکه‌های نیوزیلند هستید، با هم شوخی می‌کنید و می‌خندید.

وقتی دورکاری می‌کنید، چنین لحظات مهمی برای برقراری

ارتباط اجتماعی، با همین شدت و کیفیت اتفاق نمی‌افتند. درنتیجه، این حس که «آه، ما این‌جا همه با هم هستیم» یا «شما هوای من را دارید» می‌تواند در یک گروه دورکار وجود نداشته باشد، مگر این‌که عمداً آن را پرورش دهید. محققان وجود این احساسات را برای ساخت اعتماد عاطفی مفید دانسته‌اند. اعتماد عاطفی شکلی از اعتماد مبتنی بر پیوند عاطفی و ارتباطات بین فردی است. این مفهوم با «اعتماد شناختی»، که از قابلیت اطمینان و شایستگی ناشی می‌شود، تفاوت دارد. البته هر دو بر عملکرد تأثیر می‌گذارند، اما بر اساس مطالعات انجام شده، اعتماد عاطفی در شروع یک رابطه برجسته‌تر است.

پژوهش‌های دیگر نشان می‌دهند که عدم وجود ارتباط اجتماعی در محل کار، تا چه حد می‌تواند آسیب‌رسان باشد. یک نظرسنجی درمورد دورکاری که در سال ۲۰۱۸ توسط شرکت *بافر*[۱] انجام شد نشان داد که تنهایی، بزرگترین جنبه منفی دورکاری برای ۲۱% از کارمندان دورکار بود، و یکی از دلایل آن‌ها برای استعفای احتمالی از شغل خود محسوب می‌شد. علاوه بر این، در نظرسنجی دیگری که با حضور بیش از ۲۰۰۰ مدیر دورکار انجام شد، ۶۰% از پاسخ‌دهندگان گفتند که اگر دوستان بیشتری در محل کار داشته باشند، تمایل بیشتری برای حفظ شغل خود

۱. Buffer

خواهند داشت.

داده‌ها به همین‌جا ختم نمی‌شوند: پژوهش دیگری نشان داد افرادی که ۱۵ دقیقه با همکارانشان معاشرت دارند، تا ۲۰% عملکرد بهتری نشان می‌دهند. ناگفته نماند، تحقیقات گسترده‌ای وجود دارند که تأثیر مثبت روابط اجتماعی بر امید به زندگی را به اثبات رسانده‌اند.

با توجه به این موضوع، شما چطور می‌توانید در یک گروه دورکار ارتباط اجتماعی برقرار کنید؟ من دیدگاه‌هایم را با توجه به داده‌های نظرسنجی و همچنین مطالب عنوان شده در جامعه آنلاین مدیران دواترکولر و نویورتیم، که بیش از ۱۰۰۰ مدیر از سراسر جهان در آن حضور دارند، تنظیم کرده‌ام.

با توجه به همه‌ی این موارد، در این‌جا متداول‌ترین و مؤثرترین راه‌ها را برای گروه‌های دورکار آورده‌ایم:

شروع گفتگو برای افراد فعال

تا به حال چند بار از شما پرسیده‌اند «آخر هفته را چطور گذراندی؟» یا «آیا سرگرمی خاصی داری؟» و در پاسخ، شانه بالا انداخته‌اید؟ حتماً به دفعات خیلی زیاد. این سؤالات خسته‌کننده

هستند و به همین دلیل پاسخ‌هایشان هم خسته‌کننده است. درعوض، اگر سؤالات شما برای شروع گفتگو جذاب، بی‌پروا و کمی هم دارای ته‌مایه‌های طنز باشد، پاسخی که دریافت می‌کنید نیز همین ویژگی‌ها را خواهد داشت. یکی از سؤالات مورد علاقه من برای شروع گفتگو این است: «آهنگ مورد علاقه‌تان که نمی‌توانید در برابرش مقاومت کنید چیست؟».

بسیاری از گروه‌های دورکار، سؤالات مربوط به شروع گفتگو را در آغاز جلسات هفتگی، یا برخوردهای صبحگاهی خود به کار می‌برند. حتی بهتر است هنگام استخدام افراد جدید، تعدادی از این سؤالات را بپرسید.

تأکید بیش از حد روی معارفه و معاشرت سازمانی

با توجه به این‌که اعتماد به نفس، برای شروع یک رابطه‌ی کاری اهمیت زیادی دارد، معارفه و معاشرت سازمانی (onboarding)[1] استخدامی‌های جدید، برای ساخت یک گروه دورکار اهمیت زیادی دارد. ما با توجه به نتایج نظرسنجی پاییز

---

۱. معارفه و معاشرت سازمانی؛ فرآیندی است که طی آن کارمندان جدید دانش، مهارت و رفتارهای لازم برای کار کردن در یک مجموعه را به دست می‌آورند. (مترجم)

گذشته، روی این مسئله تأکید می‌کنیم: ۶۹% مدیران و کارمندان دورکار گفتند که در شرکتشان سیستم استخدام رسمی و مشخصی وجود دارد.

وید فاستر مدیرعامل شرکت زپیر، شرکت دورکاری که بیش از ۲۰۰ کارمند دارد، سیستم استخدامی خاصی برای ورود افراد به شرکت دارد که تا حدودی شخصی و مربوط به این شرکت است. او می‌گوید:

«ما از پانسیون‌های اجاره‌ای استفاده می‌کنیم. وقتی کسی را استخدام می‌کنیم، واقعاً دوست داریم یک هفته از ماه اول را به صورت حضوری در کنار آن‌ها باشیم. بنابراین یک پانسیون را به صورت موقت اجاره می‌کنیم و آن‌ها را به این‌جا می‌آوریم. به این صورت، یک هفته به صورت حضوری، با هم کار می‌کنیم.»

سایر شرکت‌ها از مدلی شبیه به سیستم دوستانه[1] برای ورود به مجموعه خود استفاده می‌کنند. در *هلپ اسکات*[2]، شرکت

---

۱. سیستم دوستانه، سیستمی است که در آن افراد با هم جفت شده و تیم‌های مختلفی را تشکیل می‌دهند. هریک از این افراد مسئولیت انجام وظایف، بهره‌وری، رفاه یا ایمنی هم‌تیمی‌های خود را برعهده دارند. در این کتاب، برای کلمه Buddy یا دوست از معادل هم‌گروهی استفاده شده است. (مترجم)

۲. Help Scout

دورکاری با بیش از ۸۰ کارمند، به هریک از کارمندان جدید، چیزی می‌دهند که اصطلاحاً «بهترین دوست کاری» نامیده می‌شود .

والنتینا تورنر[1]، مدیر گروه شادمانی در *اتوماتیک* توضیح می‌دهد: «در *اتوماتیک*، شرکت دورکاری با بیش از هزار کارمند، ترکیبی از خودآموزی و بازخورد هم‌گروهی‌ها در نظر گرفته شده است». *والنتینا* این مسئله را با بیش از هزار مدیرعاملی که در *دواترکولر*، جامعه‌ی آنلاین ما در برنامه‌ی *نویورتیم* عضویت دارند، به اشتراک گذاشته است:

وی افزود: «هر نیروی استخدامی جدید به یک چک‌لیست بزرگ اضافه می‌شود که مسئولیت راهنمایی او را برای انجام وظایف ۱۲ هفته‌ی آتی برعهده دارد. این لیست شامل وظایف نیروی استخدامی جدید (به عنوان مثال، «اتمام دوره‌ی رفع اشکالات موجود در مسیر توسعه صنعت حمل و نقل»)، وظایف مدیر (به عنوان مثال، «بررسی دسترسی به نرم‌افزارهای زمان‌بندی، *زندسک*[2] و غیره»)، و وظایف هم‌گروهی‌ها (به عنوان مثال، «کنترل و بررسی مواردی با نیروی جدید) است. ما دائماً

---

۱. Valentina Thorner

۲. Zendesk زندسک یک نرم‌افزار مشهور است که توسط بسیاری از شرکت‌های بزرگ برای ارائه خدمات پشتیبانی به مشتریان استفاده می‌شود.

موارد موجود در چک‌لیست را اصلاح کرده یا چیزهایی به آن اضافه می‌کنیم. ساده‌ترین کار این است که فکر کنیم همه چیز واضح و بدیهی است اما بعد متوجه می‌شویم که از نظر بسیاری از کارمندان یا مدیران تازه استخدام شده، خیلی هم بدیهی نبوده و درنتیجه انجام آن را فراموش کرده‌اند.

یک سیستم دوستانه بسازید

همان‌طور که بحث شد، بسیاری از شرکت‌های دورکار، از سیستم‌های دوستانه برای ورود به مجموعه‌ی خود استفاده می‌کنند. البته می‌توان از این سیستم‌ها به عنوان یک روش جالب و سرگرم‌کننده برای تعامل‌های اجتماعی و شناخت بهتر یکدیگر نیز استفاده کرد. درحقیقت، در بررسی ما مشخص شد که ۵۱% از مدیران و کارمندان دورکار از برنامه آموزش *منتورشیپ*[1] یا سیستم دوستانه استفاده می‌کنند.

در این روش ممکن است یک نفر به عنوان «مربی» رسمی در نظر گرفته شود. این فرد هفته‌ای یک یا دو بار با نیروهای جدید جلسه می‌گذارد تا به سؤالات آن‌ها پاسخ دهد. به این ترتیب افراد

۱. آموزش مربی (Mentorship) رابطه‌ای است که در آن، فرد باتجربه‌تر و با دانش بیشتر، به راهنمایی افراد کم تجربه کمک می‌کند. فرد مربی ممکن است از افراد تحت آموزش خود بزرگتر یا کوچکتر باشد، اما حتماً باید دارای تخصص خاصی باشد (مترجم).

می‌توانند با سازمان مأنوس شوند. همچنین ممکن است هر هفته، ۲ یا ۳ نفر را به صورت تصادفی با هم ارتباط دهند تا از طریق ویدئو کنفرانس، یک گفتگوی سرگرم‌کننده درمورد مسائل غیر تخصصی داشته باشند. نتیجه‌ی نهایی هر دو روش، این است که به جای این‌که بدون انجام هیچ اقدامی امیدوار باشید بین اعضا روابط غیررسمی، به صورت خود به خود شکل بگیرد، به طراحی و ایجاد یک رابطه مشترک خاص بین افراد می‌پردازید، که به صورت هدف‌مند، اعضای یک گروه دورکار را به برقراری ارتباطات اجتماعی بیشتر ترغیب می‌کند.

جالب است که آموزش مربی فقط به نفع افراد کم‌تجربه نیست. مطالعه‌ای که در سال ۲۰۱۳ انجام شد، نشان داد افرادی که فرصت پیدا می‌کنند تا در نقش مربی خدمت کنند، رضایت شغلی و تعهد بیشتری به کارفرمای خود نشان می‌دهند. داشتن یک هم‌گروهی می‌تواند به هردو بخش کمک کند.

برای تماس‌های تصویری برنامه ریزی کنید

اگر نمی‌توانید به صورت رو در رو با اعضا صحبت کنید، بهترین کار استفاده از تماس‌های تصویری است. در ابتدا ممکن است غیرعادی به نظر برسد، اما همان‌طور که یکی از

شرکت‌کنندگان نظرسنجی اظهار داشت:

«با استفاده از تماس‌های تصویری، از بی‌تجربگی خود خلاص شوید و این کار را به دفعات انجام دهید».

هلپ اسکات، حدود ۱۵ تا ۳۰ دقیقه استراحت ویدئویی بین ساعت‌های کاری، در گروهی به نام فیکاس[۱]، متشکل از اعضای معینی که به صورت تصادفی انتخاب شده‌اند، در نظر گرفته است. در شرکت لیتموس، اعضا هر هفته میهمانی‌های کاری ویدئویی دارند، درحالی که در اسکایپ[۲] آنلاین هستند، نوشیدنی می‌نوشند و بازی می‌کنند. شرکت‌های دیگر، همان‌طور که در برنامه‌ی نویورتیم، دواترکولر بحث شد، در تماس‌های تصویری، درباره‌ی کتاب، موسیقی، غذا و چیزهای دیگر با هم صحبت می‌کنند.

به طور کلی، ارتباط تصویری که برای ایجاد ارتباط اجتماعی در یک گروه دورکار استفاده می‌شود، باید به صورت یک عادت قوی در افراد نهادینه شود. طبق بررسی ما، بیشترین فراوانی برای تماس‌های تصویری، چندین بار در هفته بود (۳۲% از پاسخ‌دهندگان).

---

۱. Fikas
۲. Skype

یک کانال اختصاصی برای گفتگوهای غیرتخصصی ایجاد کنید

اگر عضو یک گروه دورکار هستید، احتمالاً همین الآن هم یک کانال گفتگوی غیرتخصصی دارید. بسیاری از اعضای دواترکولر که دورکاری می‌کنند، روی اهمیت این مسئله تأکید داشتند. ممکن است این کانال بخشی از نرم‌افزار اتوماسیون اداری، یا صرفاً کانالی برای صبح بخیر گفتن به افرادی باشد که احتمالاً آنلاین هستند. مهم است فضایی برای تمدد اعصاب و تفریح برای خود فراهم کنید که احتمالاً هنگام کار در یک اداره به صورت حضوری، خواهید داشت. بیشتر مدیران و کارمندان دورکاری که در نظرسنجی ما شرکت کردند، معتقد بودند این نوع گفتگوی هم‌زمان با کار، اولین شیوه‌ی برقراری ارتباط برای آن‌ها بوده است[1]. با توجه به این مسئله، یک کانال گفتگوی غیرتخصصی، باید به طور مناسبی با جریان شغلی و حرفه‌ای شما، به عنوان یک گروه دورکار هم‌سو باشد.

---

[1] ۴۵% از پاسخ‌دهندگان

روی دورهمی های سازمان سرمایه گذاری کنید؛ و به درستی عمل کنید

در پایان روز، وقتی نوبت به ارتباطات اجتماعی می‌رسد، هیچ چیز نمی‌تواند جایگزین ارتباط تصویری در مشاغل حضوری باشد. بر اساس بررسی ما، بیشترین میزان فراوانی جلسات حضوری «چندین بار در سال» بود (۲۵% از پاسخ‌دهندگان)، و این که به ازای هر کارمند، ۱۰۰۱ تا ۵۰۰۰ دلار برای برگزاری این جلسات هزینه می‌شود (۲۹% از پاسخ‌دهندگان). این کار می‌تواند به شکل‌های مختلف صورت بگیرد:

- بیشتر شرکت‌های دورکار میزبان یک یا چند نشست سالانه هستند. ما در *نویورتیم* سعی می‌کنیم حداقل دو بار در سال دور هم جمع شویم. سایر شرکت‌ها سه بار در سال، نشست‌های هفتگی برگزار می‌کنند. رویکرد شرکت *بالسامیک* درمورد دورهمی‌های اعضای خود، کاملاً شخصی و دلسوزانه است. به طوری که تمرکز آن‌ها روی دورهمی افراد برای گذراندن اوقاتی خوش است. دورهمی‌های سایر شرکت‌ها با هدف کار کردن در کنار هم، بحث‌های استراتژیک و فکر کردن راجع به مسائل پیچیده صورت می‌گیرد. اگر به دنبال برنامه‌ریزی

برای ایجاد دورهمی در سازمان خود هستید، در این‌جا نمونه‌ی موفقی از دورهمی اخیر شرکت *بافر* آورده شده است.

- در بعضی سازمان‌ها، گاهی اوقات، ملاقات‌های کوچکی اتفاق می‌افتند که در آن‌ها، تنها بعضی از اعضای تیم، آن هم به دلایل خاص دور هم جمع می‌شوند. به عنوان مثال، یک تیم طراحی برای انجام پروژه‌ی خاصی دور هم جمع می‌شوند.

- در سایر شرکت‌ها، اعضا در طول سال به اداره‌ی مرکزی خود (اگر وجود داشته باشد) می‌روند. هدف از این کار اغلب شروع پروژه‌های جدید، شرکت در کنفرانس‌های مختلف یا حضور در جلسات مشتریان است.

- بعضی از شرکت‌های دورکار با خدماتی مانند پرداخت هزینه‌ی ناهار برای افرادی که محل زندگی‌شان نزدیک به هم است، آن‌ها را تشویق می‌کند تا با هم وقت بیشتری بگذرانند.

هر کاری که تصمیم به انجام آن گرفته‌اید، (تماس‌های تصویری، سیستم‌های دوستانه، ایجاد سؤالات بهتر برای آغاز گفتگو) باید بدانید که ایجاد ارتباط اجتماعی در یک گروه دورکار، تلاش بسیار زیادی می‌طلبد. هدف‌مند باشید. زمان بگذارید. بدانید که نیاز به تحقیق و بحث و بررسی دارد. خود به خود ایجاد نمی‌شود.

مطمئناً این کار دشواری است. اما بسیاری از افراد به خوبی از عهده‌ی آن برآمده‌اند.

پیام‌های کلیدی

- سعی کنید از سؤالات آغاز گفتگو در تماس‌های تصویری بهره‌برداری کنید. از مواردی استفاده کنید که جذاب، جالب و طنزآلود باشند.

- برای ورود به مجموعه‌ی خود، یک فرآیند رسمی انتخاب کنید. ۶۹% از مدیران و کارمندان دورکار در نظرسنجی ما گفتند که یک فرآیند رسمی برای استخدام افراد در شرکت خود دارند.

- یک کانال گفتگوی غیرتخصصی داشته باشید. این کانال می‌تواند در اتوماسیون اداری شما باشد، یا جایی برای گفتن صبح بخیر به افراد.

- برای برگزاری دورهمی‌های سازمان سرمایه‌گذاری کنید. اگر چند بار در سال برایتان مقدور نیست، حداقل یک بار در سال این کار را انجام دهید.

فصل پنجم

مدیریت عملکرد در یک تیم دورکار

آیا می‌خواهید تیم خود را به عملکرد مثبت تشویق کنید؟
مطمئن شوید که این سه کار را انجام داده‌اید.

مهم ترین مسئله برای مدیریت یک تیم (به صورت دورکار یا حضوری) این است که دوست دارد تیمش عملکرد خوبی داشته باشد.

کاش حداقل ابزار مورد نیاز برای انجام این کار نیز به اندازه‌ی ضرورت آن، بدیهی بود.

مدیریت عملکرد مثبت یک فرد، به خصوص فردی که دورکاری می‌کند، چالش‌برانگیز، گیج‌کننده و کاملاً منحصر به‌فرد است. درحقیقت، بر اساس بررسی ما، مدیریت عملکرد افراد به صورت غیرحضوری، سومین پاسخ متداول به پرسش «سخت‌ترین بخش مدیریت تیم به صورت دورکاری چیست؟» بوده است (۸% از پاسخ‌دهندگان).

سؤالات «چطور متوجه می‌شوید کسی واقعاً کار می‌کند یا نه؟» یا «اگر کسی عملکرد ضعیفی داشته باشد، چگونه از راه دور به او کمک می‌کنید؟» یا «چطور می‌توانید فردی را که کارهایش را به خوبی انجام می‌دهد تشویق کرده و مدیریت کنید؟» پرسش‌های پیچیده‌ای هستند که باید حتماً در نظر گرفته شوند.

در این‌جا جمع‌بندی‌های من بر اساس نظرسنجی از ۲۹۷ مدیر و کارمند دورکار، و دیدگاه‌های بیش از هزار مدیر در نویورتیم، در رابطه با مدیریت عملکرد افراد در گروه‌های دورکاری را مشاهده می‌کنید...

پارانویای غر زدن خود را ترک کنید

وقتی در یک دفتر کار هستید، می‌بینید که افرادی وارد می‌شوند. می‌بینید که دفتر را ترک می‌کنند. آن‌ها به نظر «پرمشغله» می‌رسند. به‌نظر «مفید» می‌رسند. بنابراین شما این احساس خوب، گرم و خوشایند را تجربه می‌کنید که همه‌ی امور کاملاً طبق برنامه پیش می‌روند و همه چیز خوب است.

وقتی دفتر کاری وجود ندارد و همه چیز به صورت دورکاری انجام می‌شود، قضیه کمی فرق دارد. بله، ممکن است ببینید چه کسانی آنلاین و چه کسانی آفلاین هستند. اما نمی‌دانید آیا آن‌ها واقعاً مشغول کار هستند یا خیر. اگر کسی تمام روز خود را در فیس‌بوک باشد، چه می‌شود؟ از کجا می‌توانید بفهمید که کسی همه‌ی روز را با دوستانش مشغول خوش‌گذرانی بوده، یا واقعاً در حال کار بوده است؟

پاسخ شما به این مسئله باید این باشد: پس چه‌کار کنیم؟

زمان صرف شده برای کارها، با پیشرفت حاصل از آن‌ها برابر نیست. مهم است که بتوانید این دو مسأله را از هم تفکیک کنید. به عنوان یک مدیر دورکار باید آن صدای غرغرویی را که مدام درون شما می‌گوید «خب، آیا کارمندان واقعاً کار می‌کنند؟» از بین ببرید. شما هیچ وقت نمی‌توانید به درستی پاسخ این پرسش را بدهید، حتی اگر حضوری کار کنید. پس چرا در شرایط دورکاری روی آن تمرکز کنیم؟

درعوض به جای دامن زدن به افکار پارانویدِ خود، به خاطر داشته باشید که می‌خواهید روی نتایج متمرکز شوید. و مسیر رسیدن به نتایج، بهترین محیط را درجهت دستیابی به آن‌ها برای افراد ایجاد می‌کند.

بخش بزرگی از مدیریت عملکرد، درحقیقت اعتماد به تیمی‌ست که شما برگزیده‌اید و استخدام کرده‌اید.

به صورت مداوم، با هر نفر جلسات تصویری خصوصی برگزار کنید.

بیشتر مدیران دورکار به شما خواهند گفت که تا چه حد برای حمایت از گروه خود و تشویق عملکرد آن‌ها، به برگزاری جلسات منظم رو در رو متکی هستند. این درست است، اما فقط در محیط‌های حضوری. وقتی مشغول دورکاری هستید، جلسات تصویری هستند که این نقش کلیدی را بازی می‌کنند.

بر اساس بررسی ما، محبوب‌ترین تناوب تشکیل جلسات تصویری خصوصی برای مدیران دورکار، هفته‌ای یک بار است (۳۲% از مدیران دورکار این نظر را داشتند) **متداول‌ترین زمان صرف** شده برای این جلسات حدود ۳۰ دقیقه تا یک ساعت است (براساس گفته‌ی ۴۰% از مدیران دورکار).

بیشتر تیم‌های دورکار از خدمات شرکت *زوم* برای جلسات تصویری خود استفاده می‌کنند و از اعضا می‌خواهند که ویدئوی خود را روشن کنند. این امر به شما امکان می‌دهد زبان بدن افراد را تشخیص دهید، لبخند بزنید و به اندازه‌ی زمانی که با هم در یک اتاق کار می‌کنید، احساس نزدیکی داشته باشید. شاید مهم‌تر از همه این باشد که باید برای جلسات حضوری به خوبی آماده

شوید. در این جا چند نکته را مطرح کرده‌ایم که هنگام آماده‌سازی خود برای این نوع جلسات باید در نظر بگیرید:

- ۱۰ – ۱۵ دقیقه اول را برای صحبت راجع به مسائل شخصی، سرگرم‌کننده و ساده صرف کنید. چرا که «ایجاد اعتماد و روحیه‌ی همکاری در تیم» اولویت اول مدیران دورکار است (۳۳% مدیران دورکار این نظر را داشته‌اند)، می‌توانید از جلسات تصویری خود برای تحقق این هدف استفاده کنید.

- سؤالاتی را مطرح کنید که نمی‌توانید در گروهای عمومی بپرسید، یا چیزهایی را بگویید که نمی‌توانید به صورت عمومی اعلام کنید. جلسات تصویری، زمان بسیار باارزش و گران‌بهایی را برای دریافت بازخورد و پی بردن به خلاصه‌ی مطالب فراهم می‌کنند. گزارش وضعیت یا پیشرفت‌های ایجاد شده در پروژه‌ها و همین‌طور ابزارهای مورد استفاده برای برقراری ارتباط بین آن‌ها را در جلسات جداگانه‌ای مطرح کنید.

- انتظارات خود را کاملاً شفاف کنید و درباره‌ی خودتان بازخورد بخواهید. بعضی از سؤالات مورد علاقه‌ی من

در جلسات حضوری، مربوط به مسائلی هستند که همیشه به سختی می‌توان آن‌ها را از راه دور تشخیص داد. مانند: «حجم کار شما چگونه است؟» و «چه تغییراتی را برای بهبود سبک مدیریت من پیشنهاد می‌کنید؟» و «کدامیک از کارهایی که اخیراً انجام داده‌ام، از نظر شما آزاردهنده بوده است؟»

عملکردها را نقد کنید، نقدتان هم الزاما نباید رسمی باشد

وقتی صحبت از مدیریت عملکرد است، این فکر طبیعی است که باید از یک ارزیابی عملکرد دقیق و رسمی استفاده کنید. این روش پرطرفداری در بین تیم‌های مورد بررسی ما است، زیرا **۵۴% از مدیران دورکار به نوعی این کار را انجام می‌دهند. با این** حال اخیراً، میزان محبوبیت ارزیابی عملکرد کم شده است. وقتی از بیش از هزار مدیر عضو در جامعه‌ی *دواترکولر* سؤال کردیم، اکثریت آن‌ها گفتند که به طور کلی از ارزیابی عملکرد استفاده نمی‌کنند و به جای آن به دنبال روش‌های دیگری هستند. در این‌جا برخی از نکات و توصیه‌های آن‌ها در رابطه با ارزیابی عملکرد را می‌خوانیم:

- دو بار در سال ارزیابی‌هایی هدف‌مند از جزئیات، همراه با جلسات تصویری منظم داشته باشید.

- به جای چرخه‌ی سنتی ارزیابی عملکرد، از هر چهار جلسه، یک جلسه را به صحبت درباره‌ی عملکرد، اختصاص دهید. این موضوعی است که پاتی مک‌کورد[۱] مدیر سابق نتفیکس[۲] در یکی از تدتاک های[۳] سال ۲۰۱۵ بیان کرده است.

- مشاهده و ارزیابی عملکرد را در تنظیم میزان حقوق و دستمزد افراد دخالت ندهید. سعی کنید برای این کار از قوانین صادر شده توسط مجلس قانون‌گذاری تبعیت کنید (البته عملکرد به هر حال در این امر نقش دارد).

- ابزارهایی مانند ارزیابی‌های مکرر در برنامه‌ی نویورتیم، می‌توانند کارکنان را به مسیر مناسبی هدایت کند.

در این جا مثالی از یک بحث مربوط به جلسات حضوری

---

۱. Patty McCord
۲. Netflix
۳. TedTalk مجموعه‌ای از همایش‌های جهانی که با موضوعات مختلف برگزار می‌شود.

آورده شده است که من شخصاً از آن در *نویورتیم* استفاده کرده‌ام. این بحث به طور مشخص روی مدیریت عملکرد تمرکز دارد:

ارتباطات شخصی

- اوضاع چطور است؟ چه خبر؟
- کدام قسمت تعطیلات هفته‌ی بعد بیشتر شما را هیجان‌زده می‌کند؟
- اخیراً مسئله‌ای بوده که باعث ناراحتی شما شده باشد؟

عملکرد + بازخورد

- وقتی شخصاً به عملکرد خود فکر می‌کنید، چه چیزی برای شما برجسته‌تر است؟ درباره‌ی خودتان چه چیزهایی آموخته‌اید یا مشاهده کرده‌اید؟
- چه چیزی راجع به وضعیت فعلی شما وجود دارد که آرزو می‌کنید تغییر کند؟

- آیا می‌توانید بعضی از بازخوردهایی را که راجع به خودتان دریافت کرده‌اید با من در میان بگذارید؟

- حجم کاری شما چطور است؟

- وقتی درمورد عملکرد شخصی من فکر می‌کنید، چه چیزهایی به نظرتان برجسته می‌رسد؟ چه چیزهایی را دیدید و آرزو کردید تغییر کند و / یا به همان صورت باقی بماند؟

- چه زمانی از من ناراحت شده یا اذیت شده‌اید؟ و کدام کار من باعث این رنجش بوده است؟

- درمورد سبک مدیریت من چه چالش‌هایی می‌بینید؟

- با سبک مدیریتی من تا چه حد موافق هستید؟

پیام‌های کلیدی

به نظر می‌رسد درک چگونگی مدیریت مثبت عملکرد، به اندازه‌ای که تصور می‌شود دشوار نباشد. روی ساختن محیطی متمرکز شوید، که بتوانید در آن به تیم خود اعتماد کنید. جلسات تصویری خود را با جدیت پیگیری کنید، و به جای این‌که فقط یک بار در سال راجع به عملکرد صحبت کنید، در طول سال و به طور منظم راجع به این مسئله بحث کنید. مسیر رسیدن به عملکرد بهتر از همین جا شروع می‌شود.

- پرش از مرحله‌ی نظارت: روی نتایج تمرکز کنید و به کارمندان خود اعتماد داشته باشید.

- جلسات حضوری را به طور منظم برگزار کنید. توصیه می‌شود این کار را هفته‌ای یک بار و هر بار به مدت ۳۰ دقیقه تا یک ساعت انجام دهید.

- بهتر است به جای این که یک بار در سال ارزیابی عملکرد مفصلی انجام دهید، چندین بار در طول سال ارزیابی‌هایی در ابعاد کوچکتر داشته باشید.

فصل ششم

آشناسازی (Onboarding) و آموزش نیروی جدید در تیم های دورکار

چیزهایی که هنگام آشناسازی و آموزش نیروی جدید، در تیم دورکار باید به خاطر بسپارید

هولناک است!

وقتی در یک مکان واحد حضور ندارید، می توانید تصور کنید کسی که اخیراً به تیم شما پیوسته، ممکن است چه احساسی داشته باشد. باید راهی پیدا کنید تا مطمئن شوید همه‌ی افراد، تجهیزات کامل و اعتماد به نفس لازم برای مشارکت در تیم، بدون نیاز به حضور فیزیکی را دارند.

این یک چالش است. گذشته از آن، ارقامی که میزان ترک شغل یک کارمند جدید، فارغ از اینکه در کجا قرار دارد را در ۹۰ روز اول نشان می‌دهند حیرت انگیز است: طبق بررسی انجام شده از ۱۵۰۰ نفر، ۳۰٪ از کارمندان قبل از سه ماه اول، کار خود را ترک می‌کنند.

در نتیجه، دادن اطلاعات و منابع لازم و همچنین حمایتی که فرد برای موفقیت نیاز دارد، یک ضرورت است. مخصوصا اگر کارمند دورکار باشد. برای انجام این کار، مدیران دورکار، اغلب، توجه خود را بر داشتن یک فرآیند قوی و عملی آشناسازی متمرکز می‌کنند.

در واقع، طبق بررسی ما ۶۹٪ از مدیران دورکار گفتند که یک

فرآیند رسمی برای آشناسازی کارمند دارند، در حالی که تنها ۵۹٪ از مدیران حضوری گفتند که از دستورالعمل رسمی و مشخصی برای این منظور استفاده می‌کنند.

از نظرات بیش از ۱۰۰۰ نفر از مدیران انجمن آنلاین رهبری ما، *دواترکولر*، متوجه شدم که رهبران سازمان‌ها درباره‌ی بهترین روش‌های عملی برای آشناسازی نیروهای تازه استخدام شده‌ی خود، وجوه اشتراک زیادی دارند. جالب اینجاست که وقتی بهترین شیوه‌ها را مرور کردم، به این نتیجه رسیدم که آن‌ها فقط برای تیم‌های دورکار اعمال نمی‌شوند، بلکه به همان اندازه، برای تیم‌های حضوری نیز کاربردی و مرتبط هستند.

عوامل متداول در فرآیندهای آشناسازی کارکنان این شرکت‌ها عبارت بود از:

- **مربی گری** - در بسیاری از شرکت‌ها، نیروهای جدید معمولاً با یک مدیر، به عنوان مربی (یا یک شخص ارشدتر) جفت می‌شوند. اغلب اوقات این یک برنامه‌ی دوستانه یا مربی‌گری رسمی است.

به نظر می‌رسد برنامه‌های دوستانه، برای تیم‌های دورکار

بیشتر از تیم‌های حضوری استفاده می‌شود. طبق بررسی ما ۵۱٪ از مدیران دورکار گفتند که برنامه‌ی مربی‌گری را دارند. در مقابل ۴۱٪ از مدیران حضوری به این پرسش پاسخ مشابه دادند. *هلپ-اسکات* نمونه‌ی شرکتی است که این‌کار را انجام می‌دهد:

آن‌ها به هر نیروی جدید، یک دوست یا یک «بهترین دوست کاری» جدید در اولین روز کاری‌شان می‌دهند.

- **آشناسازی مرحله‌ای** - از آن‌جا که سریع روی کار آمدن یک کارمند جدید می‌تواند مشکل باشد، برخی از شرکت‌های دورکار، به صورت مرحله‌ای و تدریجی اعضای تیم خود را از حضوری به دورکاری تبدیل می‌کنند. در ابتدای همکاری من و *دنیل لوپز*[۱] ما به مدت یک تا دو هفته به صورت حضوری در شیکاگو با هم کار می‌کردیم.

وید آو زیپر[۲] هم به همین شکل توضیح می‌دهد که برای آشناسازی نیروهای جدیدشان، آن‌ها را در همان محل استقرار مدیرشان آموزش داده‌اند.

او این برنامه را *ایرآن‌بوردینگ*[۳] می‌نامد، و می‌گوید این به آن

---

۱. Daniel Lopes
۲. Wade of Zapier
۳. AirBnOnboarding

معنی است که ما وقتی افرادی را استخدام می‌کنیم، دوست داریم در ماه اول، به مدت یک هفته این‌جا در منطقه‌ی خلیج، به صورت حضوری سپری کنند. بنابراین ما از سایت ایربی‌ان‌بی[۱] محلی را اجاره می‌کنیم تا مدیر و استخدامی‌های تازه، به مدت یک هفته در آن‌جا از نزدیک با هم کار کنند.

- **ارتباط خصوصی هفتگی**- در طی ماه اول، کارمندان جدید معمولا به صورت هفتگی از طریق نرم‌افزار چت با مربی یا ارشد خود (و گاهی اوقات با مدیرعامل) ارتباط تصویری خواهند داشت. از ماه بعد فاصله‌ی زمانی این ارتباطات خصوصی بیشتر شده و به دو هفته یک‌بار یا ماهی یک‌بار تبدیل می‌شود.

در ادامه پرسش‌هایی که من از *مندی*، یکی از نیروهای دورکار جدیدمان، پرسیده‌ام را می‌بینید. (او در پنسیلوانیا زندگی می‌کند)

ارتباط شخصی

- زندگی چطوره؟

---

۱. Airbnb

- اخیراً از چیزی هیجان زده شدی؟
- اخیراً چیزی باعث نگرانی و اُفت تو شده؟

موضوع

- در دو هفته‌ی اول کار خود، چه موقع احساس ناامیدی کردید ؟
- آیا نکته‌ی مبهمی وجود دارد؟ (مثلا آیا فکر می‌کنید درباره‌ی سازمان، پیش زمینه و اطلاعات کافی دارید؟)
- چقدر "موفقیت" در ۳ ماه آینده برایتان روشن است؟ در ۶ ماه بعد چطور؟ و در سال بعد؟
- آیا تصمیماتی وجود دارد که درباره‌ی آن‌ها مردد باشید؟
- نظرتان در مورد تیم و/ یا فرهنگ سازمانی ما چیست؟

بازخورد

- آیا ترجیح می‌دهید از طرف من بازخوردهای بیشتری در مورد کارتان داشته باشید؟
- آیا از من راهنمایی بیشتری می‌خواهید؟
- حجم کار را چگونه ارزیابی می‌کنید؟
- درچه جنبه‌ای از شغلتان کمک یا راهنمایی بیشتری می‌خواهید؟
- نظرتان در مورد سبک مدیریتی من چیست؟ چطور می‌تونم بهترش کنم؟

جهت شغلی

- اگر می‌توانستید تا سال دیگر موفقیتی به دست بیاورید که باعث شود به خودتان افتخار کنید، آن موفقیت چیست؟

- امروز چه کاری می توانیم انجام بدیم که به شما در رسیدن به اهداف بلندمدتتان کمک کند؟

میخ اصول اولیه را محکم بکوبید

بسیاری از شرکت‌های دورکار، اسناد و مدارک دقیق و سخت‌گیرانه‌ای دارند که تمام فرآیندها و جزئیات را با جزئیات بیان می‌کنند. به عنوان مثال ، شرکت *میت‌ادگار*[1] کتابچه‌ی راهنمای مفصلی برای کارمندان دارد، که تمام فرآیندهای سازمان، از تعطیلات تا ارتباطات در آن تشریح شده است.

- **اولین پروژه‌ی شفاف** - توصیه می‌شود که طرحی از شیوه‌ی مواجهه‌ی تازه واردها با پروژه (های) مورد نظرتان در ماه اول، آماده کنید. آن‌ها در قبال چه چیزی مسئول خواهند بود و نتیجه‌ی ایده آل چیست؟ شما چیزی می‌خواهید که نه تنها شخص را با سازمان آشنا کند، بلکه هم‌زمان خاصیت دستورالعمل اجرایی هم داشته باشد. (من هم این کار را برای نیروهای جدید کرده‌ام.)

---

۱. MeetEdgar

کارهایی که من برای فرآیند آشناسازی کارمندانم انجام داده ام

اخیراً یک کارمند جدید را در *نویورتیم* استخدام کردیم، و این باعث شد تا در مورد روند آشناسازی کارمندان خود تجدید نظر کنم. ما به عنوان یک تیم کوچک و متمرکز بر سود، معمولاً کسی را استخدام نمی‌کنیم. در نتیجه، این بار من می‌خواستم تعمداً چگونگی آشناسازی یک کارمند را تجربه کنم.

با توجه به مجموعه‌ی نظرات و توصیه‌هایی که در دست داشتم، مواردی را در فرآیند آشناسازی کارمندان خودمان گنجاندم. اگرچه از بررسی‌های *نویورتیم* روی بیش از ۱۵ هزار نفر در ۵ سال گذشته می‌دانستم که تهیه‌ی سندی جامع بسیار مشکل خواهد بود، تلاش کردم سندی آماده کنم که همه‌ی این موارد را در خود داشته باشد:

۱) اطلاعات و پیش زمینه‌ای درباره‌ی خود کسب وکار

۲) نشان دادن مسیر موفقیت

۳) تشویق در جهت انجام بهتر وظایف

٤) ایجاد احساس هم‌بستگی و اعتماد به نفس، به منظور

بهبود روند همکاری

در نتیجه، در اولین روز استخدام نیروی جدید، این سند را از طریق نرم‌افزار برایش ارسال کردم.

یک یادداشت خوش‌آمدگویی روز اول هم نوشتم و برای او فرستادم. ما یک سازمان دورکار هستیم، بنابراین به طور پیش‌فرض، ارتباطاتمان کتبی و غیرهم‌زمان است - اما من می‌خواستم چیزی بنویسم که او بتواند در صورت نیاز به آن مراجعه کند.

یادداشت خوش‌آمدگویی روز اول شامل این موارد بود:

چرا شما را استخدام کردیم - حس عجیبی‌ست، وقتی به یک سازمان جدید ملحق می‌شوید و دقیقاً مطمئن نیستید چرا آن‌ها شما را انتخاب کرده‌اند. وقتی به کسی می‌گویید چرا آن‌ها را استخدام کرده‌اید، در واقع به آن‌ها می‌گویید: «من به شما ایمان دارم.» یا «شما بهتر از بقیه هستید». به این صورت، در همان روز اول، حمایت خود را از آن‌ها نشان می‌دهید و هم‌زمان انتظارات خود را برای کارهایی که می‌خواهید در ادامه انجام دهند، بیان می‌کنید.

نوشتن متن - چه چیزهایی وجود دارد که نیروی جدید هیچ چیز درباره‌شان نمی‌داند، اما دوست دارد بداند؟ من این سؤال را از خودم پرسیدم و بعد مجموعه‌ای از اسنادی را نوشتم که سعی داشتند تا حد امکان به آن پاسخ دهند. اسناد مختلفی در مورد تاریخچه‌ی سازمان، هدف ما، چشم انداز و ارزش ها ، نحوه‌ی کار ما (ارتباطات، جلسات و غیره)، حوزه‌ی کسب و کارمان (تجزیه و تحلیل بازار، چشم انداز محصول، و غیره) ، و موارد اصلی که در شش تا هجده ماه آینده دوست داریم به آن‌ها برسیم.

بررسی ترجیحات کار - ناراحتی و رنجش‌ها، مسائل آزاردهنده، تمایلات و گرایش‌های ارتباطی ... من می‌خواستم نیروی جدیدمان فرصتی داشته باشد، تا بتواند همه‌ی چیزهایی را که ممکن است روی کارش اثر بگذارد، بیان کند. می‌خواستم بداند که اولویت‌های کاری دیگران در تیم چه هستند. بنابراین یک پرسشنامه با ۲۳ سوال طراحی کردم:

- به نظر خودتان، برون‌گرا هستنید یا درون‌گرا؟
- ترجیح می‌دهید بازخوردهایی که دریافت می‌کنید، در چه قالبی و به چه شکلی باشند؟

- کدام روش دریافت بازخورد از نظر شما سرعت بیشتری دارد؟
- رویکرد شما درباره‌ی تعارض چیست؟
- چه ساعتی از روز، بیش‌ترین میزان بازدهی را دارید؟
- سبک ارتباطی خود را چگونه توصیف می‌کنید؟
- چه چیزی بیش‌ترین انگیزه را در شما ایجاد می‌کند؟
- قهرمان و الگوی شما کیست؟ چرا؟
- برای شما چه چیزی بیش از همه ارزش دارد؟
- نقطه‌ی قوت خود را چه می‌دانید؟
- بهترین هم‌کار/ تیمی که با شما کار کرده، چه کسی بوده است؟ چرا؟
- بهترین مدیر/ مربی شما تا به حال چه کسی بوده است؟ چرا؟
- چه زمانی با کسی کار کرده‌اید و متوجه شده‌اید که کارها خوب پیش نمی‌رود؟
- چگونه روز کاری خود را سازمان‌دهی می‌کنید؟

- چگونه می‌خواهید هفته‌ی خود را سازماندهی کنید؟
- شما در مقایسه با دیگران، نسبت به چه چیزی حساسیت بیشتری دارید؟
- آیا در مقایسه با دیگران تمایل دارید که منحنی یادگیری طولانی‌تری داشته باشید؟
- در مقایسه با دیگران، تمایل دارید چه چیزی را خیلی سریع انتخاب کنید؟
- بیش‌ترین چیزی که در کار شما را آزار می‌دهد، چیست؟ (کاری که اگر دیگران انجام دهند، واقعاً اذیت می‌شوید)
- تعادل بین زندگی و کار برای شما چه معنایی دارد؟
- از نظر کسانی که با شما کار کرده‌اند، بزرگترین نقاط قوت شما چیست؟
- از نظر کسانی که با شما کار کرده‌اند، بزرگترین نقاط ضعف شما چیست؟
- هر آن‌چه را که باعث ایجاد محیط کاری ایده‌آل برای شما می‌شود بیان کنید.

تعریف موفقیت و پروژه های بالقوه - همان‌طور که اعضای *دواترکولر* در مورد چگونگی آشناسازی نیروی جدید پیشنهاد داده بودند، درباره‌ی اولین پروژه‌ی پیش‌رو، و همین‌طور پروژه‌های بالقوه‌ی شش ماه آتی با او صحبت کردم . در یک جلسه‌ی حضوری هم، تعریفم از موفقیت، و انتظاراتم از نقشی که او باید در سازمان ایفا می‌کرد، را برایش توضیح دادم.

کارهایی که شخصا باید انجام می‌دادم تا او بتواند بهتر با کار آشنا شود - می‌خواستم نیروی جدیدمان بداند که من هرکاری لازم باشد، انجام می‌دهم تا مطمئن شوم که او به طور کامل با مسئولیت‌هایش آشنا شده است. (به عنوان مثال، مطمئن شدم که او به همه‌ی ابزارهای نرم‌افزاری ما دسترسی دارد، و مراحل سیستم اداری پشتیبانی ما را طی کرده است). به این ترتیب ، او توانست در جریان فرآیند کامل کارها قرار بگیرد.

یادداشت خوشامدگویی روز اول، که برای نیروی تازه‌وارد فرستادم

این یادداشتی‌ست که من برای آخرین نفری که استخدام کردیم، مدیر عملیات‌مان، *مندی*، نوشتم:

روز اول کاری‌ات مبارک، مندی.

خوشحالیم که به تیم ما پیوستی. امروز اولین روز از ماجراجویی بزرگی‌ست که قرار است در کنار هم داشته باشیم. همکاری با تو باعث افتخار من است.

قبل از هر چیز، دوست دارم بگویم که چرا تو را استخدام کردیم. خیلی ساده بگویم: من موقع کار با تو خیلی تحت تأثیر قرار گرفتم. از وقتی که کارمان را روی پادکست شروع کردیم، برای من مشخص شد که عالی کار می‌کنی. توانایی اجرایی برای ما خیلی مهم است و من فوراً متوجه توانایی تو شدم. تو توجه زیادی به جزئیات داری. (و این خیلی به کاری که قرار است انجام بدهی، کمک می‌کند!)، خیلی هم زود با برند ما رابطه برقرار کردی. این‌ها چیزهای پیش پا افتاده‌ای نیستند. تو واقعاً من را تحت تأثیر قرار دادی.

رویکردت به بازخوردهایی که می‌گیری فوق‌العاده است. با آغوش باز، بدون غرض‌ورزی، و بدون این که حالت تدافعی داشته باشی. ارتباط برقرار کردن با تو کار بسیار ساده‌ای‌ست، و من و دنیل واقعا برای این مسأله ارزش قائلیم.

این را هم بگویم که تو در تمام تعاملاتمان، پشتکاری

باورنکردنی از خودت نشان دادی. من در تو روحیه‌ی سازندگی می‌بینم. می‌دانم پتانسیلش را داری که چیزهای خیلی خوبی بسازی. به خاطر همین، از این فرصت استفاده کردیم تا تو را به صورت تمام وقت در کنارمان داشته باشیم!

حالا، ما این‌جا هستیم - و احساس خوش‌شانسی می‌کنم. کار با کسی به توانمندی تو، چیزی است که به نویورتیم معنا می‌بخشد.

خب، حالا بیا به قسمت‌های خوب بپردازیم – چیزهایی که تو را بهتر با نویورتیم آشنا می‌کند:

برای این‌که بتوانی درک بهتری از کار ما پیدا کنی، تو را به همه پروژه‌های بیس‌کمپ اضافه کرده‌ام. توصیه می‌کنم برای درک بهتر همه‌چیز، به هریک از لینک‌ها نگاهی بیندازی، تعدادی از پیام‌ها را بخوانی، و در اسناد و مدارک، گشتی بزنی. اگر این کار را بکنی، اطلاعات زیادی در رابطه با موارد زیر به‌دست می‌آوری:

- تاریخچه‌ی نویورتیم
- هدف، چشم‌انداز و ارزش‌ها

- کاری که ما انجام می‌دهیم
- مدل کاری نویورتیم
- اهداف بنیادی ما

قطعاً انتظار ندارم که همه‌ی اسناد را یک‌روزه مطالعه کنی. می‌توانی یک هفته یا حتی یک ماه برایش وقت بگذاری. به هرحال مدتی طول می‌کشد تا با برند ما، مشکلاتی که در کسب و کار داریم، مخاطبانمان، و سایر مسائل به طور کامل آشنا شوی.

دوست دارم درباره‌ی سبک کار و ترجیحات تو هم داشته باشم. لطف کن و هر وقت فرصت داشتی، این پرسش‌نامه کوچک را در این‌جا [لینک پرسشنامه] پر کن. بعد از این که این کار را انجام دادی، من پاسخ‌های خودم و دنیل را هم برایت می‌فرستم.

آخرین چیزی که می‌خواهم به آن اشاره کنم، این است که ما به نظرات تو احتیاج داریم. اگر متوجه چیز عجیبی شدی، یا تعجب کردی که چرا کاری را به شیوه‌ای خاص انجام می‌دهیم، لطفا به ما بگو. در دو سال گذشته، فقط من و دنیل این‌جا بوده‌ایم، و قطعا مواردی هستند که می‌توانند به شیوه‌ای بهتر انجام شوند.

نظرات تو خیلی به ما کمک خواهند کرد.

خب، فکر می کنم برای الان کافی باشد. لطفاً اگر سوالی داری، بپرس. بعداً با هم گپ می‌زنیم. و یک بار دیگر مراسم خوش‌آمدگویی را برگزار خواهیم کرد.

مطمئنم همین‌طور که افراد بیشتری را استخدام می‌کنیم، این روند تغییر خواهد کرد - و من مشتاقانه منتظر بازخورد از نیروی تازه‌نفسی مثل *مندی*، هستم. هر چه بگوید برای ما سودمند خواهد بود. با این حال، متوجه هستید که تاکید ما بر مربی‌گری، اسناد و مدارک و ارائه‌ی هرچه بیشتر اطلاعات درباره‌ی کسب‌وکارمان است.

پیام‌های کلیدی

- یک سیستم مربی‌گری یا یک سیستم دوستانه داشته باشید.
- نیروی جدید را به صورت تدریجی با کار آشنا کنید.
- حداقل در ماه اول، تماس‌های تصویری هفتگی برای نفرات داشته باشید.
- میخ اصول را محکم بکوبید - اطلاعات بنیادی، فرآیند ارتباطات و... را از روز اول با نیروهای تازه‌واردتان به اشتراک بگذارید.
- اولین پروژه را برای نیروی جدید شفاف و روشن کنید.

فصل هفتم

استخدام، جبران خدمات و مزایا در تیم های دورکار

در این فصل می‌خوانید:

چه کسی را باید استخدام کرد،
چطور باید این کار را انجام داد،
و چطور باید سیستم جبران خدمات و مزایا را در تیم‌های دورکار طراحی کرد.

دورکاری، برای همه مناسب نیست.

بعضی افراد، اگر به همراه همکارانشان در یک مکان مشخص کار نکنند، لذت نمی‌برند. و عده‌ای هم به طور کلی، مهارت خوبی در آن ندارند. به همین دلیل، بخش مهمی از خوب کار کردن در یک تیم دورکار حرفه‌ای، این است که مطمئن شوید از همان ابتدا، افراد درستی را برای دورکاری انتخاب کرده‌اید.

شما باید به درستی بدانید که چه کسی را برای چه کاری استخدام می‌کنید. و البته باید در نحوه‌ی استخدام، طراحی سیستم جبران خدمات، و همین‌طور نحوه‌ی فراهم کردن پاداش و مزایا در تیم دورکار به خوبی عمل کنید.

با توجه به تجربیات چندین شرکت دورکار که طی سال‌ها، با موفقیت (یا عدم موفقیت) کارکنانشان را استخدام کرده‌اند، و همین‌طور داده‌هایی که از بررسی دورکاری و دستاوردهای مدیران عضو *دواترکولر* بدست آمده، در این‌جا مهم‌ترین فاکتورهایی را که به عنوان یک مدیر دورکار، هنگام استخدام اعضای تیمتان باید در نظر بگیرید، می‌آوریم:

خصوصیاتی که یک کارمند باید داشته باشد تا بتوانید او را برای دورکاری استخدام کنید.

هم‌دلی

در *اسلک*، پیامی را از شخصی دریافت می‌کنید، که درخواستی را مطرح کرده و لحنش هم کمی تند به نظر می‌رسد. این لحن، شما را مضطرب می‌کند. یعنی چه اتفاقی افتاده؟ از دست شما عصبانی است؟ باید حرفی بزنید؟ این وضعیت میلیون‌ها بار دیگر هم برایتان تکرار می‌شود. وقتی دورکاری می‌کنید، بسیار پیش می‌آید که مجبور می‌شوید فقط سطور را بخوانید، و با تردید آن‌ها را بپذیرید. این‌جا همان‌جایی است که هم‌دلی به کار می‌آید. شما باید کسانی را استخدام کنید که اتفاقات را به بدترین شکل ممکن برداشت نمی‌کنند، واکنش بیش از حد نشان نمی‌دهند، و در ارتباطات، همه‌چیز را به خودشان نمی‌گیرند. این دسته افراد با مسائل به آرامی برخورد می‌کنند و اگر لحن کسی به نظرشان مناسب نباشد، برخوردی پخته و از سر هم‌دلی نشان می‌دهند. *وید* از *زپیر* این هم‌دلی را این‌چنین توضیح می دهد:

ما افرادی را می‌خواهیم که حس هم‌دلی زیادی دارند و واقعاً خوب و مفید هستند، چون شما تمام روز را در اسلک و در حالت نوشتن سپری می‌کنید. در زمان‌هایی که ممکن است یک جمله، کاملاً درست بیان نشود یا امثال آن، باید بتوانید هم‌دلی کنید و با خودتان بگویید: «من مطمئنم که او از این حرف، نیت خوبی دارد. این حرف نمی‌تواند خشن یا بد باشد.» این‌ها ارزش‌های مهمی هستند که ما داریم، و به خوبی خودشان را در محیط‌های دورکاری جای داده‌اند.

مدیر یک نفره

در کتاب *ریورک*[۱]، مؤسسان *بیس‌کمپ*، کارمند ایده‌آل را این‌طور معرفی می‌کنند: «کسی که خودش را مدیریت می‌کند». این موضوع، به خصوص درباره‌ی کارمندان دورکار واقعاً درست است.

در راهنمای دورکاری، *زپیر* راجع به تمایل به اقدام، و قابلیت اولویت بندی، دو ویژگی کلیدی در کارمندانی که به‌دنبالشان می‌گردد، صحبت می‌کند. *هلپ‌اسکات* هم به‌طور مشابه، بیان می‌کند که افراد با انگیزه و کسانی که نیازی به نیروی محرکه‌ی

---

۱. Rework

بیرونی ندارند، قابلیت این را دارند که به بهترین کارمند دورکار تبدیل شوند. و *دویست*[1] هم درباره‌ی این مسأله، نوشته است:

«وقتی همه‌ی اعضای تیم، دورکار هستند، استخدام افراد فعال و کنجکاوی که نیازی به دریافت مجموعه‌ای از دستورالعمل‌های خاص ندارند، ضروری است.»

داشتن مهارت بالا در نوشتن (قدرت نویسندگی)

همان‌طور که بحث کردیم، خوب نوشتن برای کسی که می‌خواهد یک مدیر دورکار حرفه‌ای شود، و همین‌طور برای کارمندانی که به صورت دورکاری مشغول فعالیت هستند، ضروری است؛ چرا که ارتباطات در تیم‌های دورکار، معمولاً در قالب پیام‌های *اسلک*، و ایمیل برقرار می‌شوند. بر اساس نظر *زپیر*، شرکتی دورکار با بیش از ۲۰۰ کارمند، «اگر دیدید که کسی برای درست و واضح نوشتن، سخت تلاش می‌کند، بدانید که احتمالاً به صورت دورکار مشغول به فعالیت است.»

---

۱. Doist

داشتن تجربه، در تیم دورکار، یکی از اولویت هاست.

بسیاری از مدیران دورکار باتجربه به شما خواهند گفت که در گذشته، متحمل سختی‌های بسیاری برای استخدام نیروهای جوان در تیمشان شده‌اند. چرا که افراد جوان‌تر به مشاوره‌ی بیش‌تری نیاز داشتند. مشاوره‌ای که اگر حضوری بود، راحت‌تر انجام می شد. از طرف دیگر، آن‌ها تجربه‌ی زیادی هم نداشتند. اگر هم داشتند، با دورکاری و مهارت‌های نوشتاری و استفاده از لحن‌های احساسی همراه نبود. این داده‌ها به شما نمی‌گویند که نباید سراغ افراد جوان‌تر بروید! فقط به شما یادآوری می‌کنند که باید بر استخدام و آموزش قوی تأکید داشته باشید، و احتمالاً تمرکزتان در استخدام نیروهای جوان دورکار، باید بیش‌تر از حالتی باشد که نیروی حضوری استخدام می‌کنید.

چگونگی استخدام نیروهای دورکار

بر کارهای واقعی متمرکز شوید.

هیچ چیز مثل این نیست که با نگاه کردن به کار یک نفر، بتوان

فهمید که به خوبی می‌تواند از عهده‌ی دورکاری بربیاید یا خیر. بسیاری از شرکت‌های دورکار، به این شیوه عمل می‌کنند. مثلاً در فراخوان شرکت *اتوماتیک*، یا در پرداخت حق‌الزحمه به کاندیداهایی که یکی دو هفته در یک پروژه‌ی مشاوره در *بیس‌کمپ* همکاری کرده بودند، به این شکل عمل شد. وقتی *مندی* را در *نویورتیم* استخدام کردیم، در ابتدا با او به صورت پاره‌وقت و دورکاری همکاری داشتیم، و برای حدود دو ماه، تا قبل از این‌که تصمیم بگیریم با او تمام وقت‌کار کنیم، به عنوان مشاور با نرخ ساعتی به او حقوق پرداخت می‌کردیم. وقتی به‌جای رزومه، روی کار خودِ شخص تمرکزکنید، بر آن‌چه که واقعاً اهمیت دارد متمرکز می‌شوید. یعنی همان کار!

زمان بیش‌تری درنظر بگیرید.

اخیراً مصاحبه‌ای با *نیک فرانسیس*[۱]، مدیرعامل و مؤسس *هلپ‌اسکات*، داشتم و نظرش را در رابطه با استخدام در شرکت دورکارش پرسیدم. او نکته‌ی خیلی جالبی را کشف کرده بود، که به من هم گفت. متوجه شده بود که وقتی به صورت حضوری استخدام می‌کنید، همه‌چیز خیلی سریع اتفاق می‌افتد. از طریق ایمیل درباره‌ی کسی مطلع می شوید. آن فرد، در طول چند روز

---

۱. Nick Francis

آینده در رابطه با آن حوزه، مصاحبه می‌شود و اغلب اوقات، پیشنهاد یا در همان موقع ارائه می‌شود، یا در پایانِ هفته. اما در شرایط دورکاری، این زمان طولانی‌تر می‌شود. در واقع، چند هفته را برای پیدا کردن کاندیداها صرف می‌کنید، بعد ماه‌ها به مصاحبه می‌پردازید و دوره‌ی آزمایشی درنظر می‌گیرید. یعنی یک روند کاملاً متفاوت را طی می‌کنید.

مهارت‌های نوشتاری افراد را ارزیابی کنید.

همان‌طور که در فصل دوم گفته شد، داشتن مهارت‌های نوشتاری یا قدرت نویسندگی برای انجام بهتر کارها در دورکاری، بسیار مهم است. پس جای تعجب نیست که استخدام افرادی که نویسندگان قدرتمندی هستند، کاری مهم و حیاتی باشد. همین‌که با آن شخص شروع به کار کنید، این ویژگی فوراً خودش را نشان خواهد داد. تعداد زیادی پیام، گزارش کار، و ایمیل، رد و بدل خواهند شد، و طبیعی‌ست که شما بخواهید این تعاملات به واضح‌ترین و خوشایندترین شکل ممکن انجام شوند. بیس‌کمپ هم توضیح می‌دهد که در بین دو کاندیدا با ویژگی‌های یکسان، قطعاً شخصی را استخدام می‌کند که بتواند بهتر بنویسد.

در جاهایی تبلیغ کنید که مردم می‌بینند.

برای جذب نیروهای دورکار کجا تبلیغ می‌کنید؟ براساس ورودی‌هایی که از هزاران نفر، به علاوه‌ی اعضای انجمن *دواترکولر* دریافت کردیم، مدیران زیادی بوردهای دورکاری را مفید دانسته اند - به ویژه بورد *ما دورکاری می‌کنیم*[۱]. به‌علاوه، مدیران دورکار هم باید درست مثل مدیران حضوری، برای شبکه‌سازی و تبلیغات در بلاگ شرکتشان و همین‌طور شبکه‌های اجتماعی، کاملاً به خودشان متکی باشند.

چطور می‌توانید از هرجایی که هستید، حقوق و مزایای کارمندانتان را پرداخت کنید

سیستم جبران خدمات (حقوق) در مکان‌های مختلف با هزینه‌های زندگی مختلف، موضوعی است که به‌طور مداوم برای مدیران تیم‌های دورکار پیش می‌آید. دو رویکرد بسیار رایج را که به منظور رسیدن به حقوق عادلانه برای تیم‌های دورکاری درنظر گرفته می‌شود، در زیر می‌بینید:

---

۱. We Work Remotely

مهم نیست کارمندان کجا هستند.

برخی از شرکت‌ها، یک محل را به عنوان پایه انتخاب می‌کنند تا استانداردهای حقوق و مزایا را با توجه به آن تنظیم کنند. بطور مثال، بیس‌کمپ به عنوان شهر پایه از سن فرانسیسکو استفاده می‌کند. آن‌ها به داده‌های مقایسه‌ای که توسط شرکت ردفورد[1] جمع‌آوری شده، نگاه می‌کنند و سپس با توجه به این داده‌ها، برای وظایف و سطوح مختلف تخصص، حقوق و مزایا را تعیین می‌کنند. به گفته‌ی مدیر ارشد فناوری بیس‌کمپ، آن‌ها هیچ وقت از پرداخت پول کم‌تر به کسی، احساس خوبی پیدا نمی‌کنند. اگر کسی انتخاب کرده که در جایی ارزان‌تر زندگی کند، این نکته در شرایط دورکاری، برای او یک مزیت محسوب می‌شود، و نمی‌تواند دلیل خوبی برای کم کردن میزان دریافتی‌اش باشد.

مهم است کارمندان کجا هستند.

سایر شرکت‌ها به عنوان بخشی از استراتژی جبران خدمات، برای کارکنان دورکار، با توجه به محل زندگی آن‌ها حقوق و مزایایشان را تعیین می‌کنند. برای آن‌ها، حس مستبدانه‌ای است که به عنوان یک شرکت دورکار، یک شهر مشخص را به عنوان

---

۱. Radford

پایه نرخ انتخاب کنند و به تمام نیروهایشان به یک شکل حقوق و دستمزد پرداخت کنند. به‌علاوه، آن‌ها اغلب سبک‌های مختلف زندگی و سابقه‌ی کاری افراد را هم در تعیین میزان حقوق و دستمزد نظر می گیرند.

مزایایی که نیروهای دورکار باید داشته باشند (خصوصا اگر در کشورهای مختلف زندگی می‌کنند)

زمانی که در یک دفترِ کار حضور دارید، خیلی راحت‌تر است که مزایایی را برای تیمتان در نظر بگیرید: ناهار تیمی، ساعات تفریح[۱]، حق عضویت باشگاه و ... . اما در یک تیم دورکار، این کار کمی مشکل‌تر است. دوست دارید راهی پیدا کنید تا بفهمید مزایایی که برای کارمندانتان در نظر گرفته‌اید به اندازه‌ی کافی جذاب هستند یا نه؟ یا اصلاً آیا لازم هست مزایاهای متفاوت دیگری برای کارمندان دورکار در نظر بگیرید یا نه؟ در این‌جا، مزایایی را می بینید که اعضای *دواترکولر* به تیم های دورکارشان پیشنهاد داده‌اند:

---

۱. Happy Hour: ساعتی از روز که نوشیدنی‌ها در بارها و دیگر مکان‌های قانونی با قیمت کم‌تر به فروش می‌رسند.

صبحانه های شاد: جفت کردن کارکنان دورکار به طور تصادفی و برقراری تماس غیرکاری از روی اسکایپ به صرف نوشیدن قهوه.

ساعت تفریح مجازی به‌طور هفتگی: استفاده از چندین روش کنفرانس ویدیویی و داشتن یک ساعت تفریح در هر جمعه سر شب، به صرف نوشیدنی موردعلاقه‌ی همه ی افراد، خواه چای باشد یا مارتینی.

زمان‌بندی برای کارمندان دورکار: به منظور این که بتوانند با پرواز یا به صورت زمینی، برای رویدادها و جشن‌های شما حضور پیدا کنند (البته توجه داشته باشید که این مسأله نباید به صورت وظیفه درآید! اگر آن‌ها دوست نداشته باشند در رویدادی شرکت کنند، تحت فشار و استرس قرار خواهند گرفت.) به طور بالقوه حتی می‌توانید خانواده‌ی آن‌ها را هم دعوت کنید.

پیشنهاد تحویل غذا برای کارمندان دورکار: در روزهایی که کترینگ را در دفترکار فراهم می‌کنید، به کارمندان دورکار هم فکر کنید. به عنوان مثال، یکی از اعضای *دواترکولر* یک گروه تشکیل داد که در آن برای همه، تحویل پیتزای سورپرایز را هماهنگ می‌کرد و بعد هم یک ویدیو چت گروهی ایجاد می‌کرد تا پیتزا را

نشان بدهد و به این شکل، در وقت استراحت ناهار هم اوقات لذت بخشی برای تیم ایجاد می‌شد. یکی دیگر از اعضای *دواترکولر* هم سنت سفارش شیرینی‌جات برای روز تولد افراد را اجرا می‌کند. او در روز تولد کارمندان دورکار، شیرینی سفارش می‌دهد و برایشان ارسال می‌کند.

مزایای یکسان پیشنهاد دهید: اگر با یک باشگاه ورزشی مذاکره می‌کنید تا برای کارکنان دفتر مرکزی حق عضویت بگیرید، همین عضویت را به کارمندان دورکارتان هم پیشنهاد دهید.

برای کارمندان دورکار هم سخت افزارهای مناسب(کامپیوتر، مانیتور و ...) را تهیه کنید: شاید وسوسه برانگیز باشد که از کارمندان دورکار بخواهید تا از تجهیزات شخصی‌شان استفاده کنند، اما از نظر مدیران دورکار عضو *دواترکولر*، شما باید برای اعضای تیم دورکارتان سخت افزارهای مورد نیاز برای کارشان را تهیه کنید. این کار نوعی سرمایه‌گذاری محسوب می‌شود. یکی از اعضای *دواترکولر* نوشته است:

«استخدام نیروهای جدید در تیم، سرمایه‌گذاری بزرگی‌ست که خیلی به آن اهمیت می‌دهیم و اجازه نخواهیم داد چیزهای کوچک و کم ارزشی مثل تجهیزات، در مسیر

موفقیت جلوی ما را بگیرند. اگر از قبل ابزارآلاتی را برای اعضای تیم مقیم در دفترتان تهیه کرده‌اید، به شما توصیه می‌کنم که حتماً برای نیروهای دورکارتان هم همان تجهیزات را فراهم کنید. اگر کارمندان دورکار حس کنند که نسبت به کارمندان حضوری از امکانات کم‌تری برخوردارند، ممکن است گاهی اوقات احساس کنند شهروند درجه دوم هستند، و این می تواند تأثیر منفی بر فرهنگ سازمانی داشته باشد.»

استخدام نیروی حضوری با استخدام نیروی دورکار تا حدودی تفاوت دارد. در هر صورت امیدوارم این توصیه‌ها و نکات بتوانند به عنوان نقطه‌ی شروع برای شما موثر واقع شوند.

پیام‌های کلیدی

- به‌خاطر داشتن حس هم‌دلی، توانایی مدیریت خود، مهارت‌های نوشتاری و سابقه‌ی فعالیت در تیم‌های دورکار، افراد را استخدام کنید.

- در طول فرآیند استخدام، بر روی خودِ کارها تمرکز کنید. بیش‌تر از مقدار زمانی که تصور می‌کنید، در نظر بگیرید و مهارت های نوشتاری افراد را بسنجید.

- برای جذب نیروی دورکار، تبلیغات در بوردهای دورکاری را درنظر داشته باشید، و از افراد درون شبکه-تان سوال بپرسید.

- مطمئن شوید که سیستم جبران خدمات عادلانه‌ای را برای تیمتان ایجاد کرده‌اید؛ چه این سیستم را بر اساس جایی که کارمندانتان هستند طراحی می‌کنید، چه این مسأله اهمیت برایتان ندارد.

- حقوق و مزایایی که برای کارمندان حضوری در داخل دفتر در نظر گرفته اید را برای دورکاران هم درنظر بگیرید.

فصل هشتم

راهبری رابطه با مدیر در دورکاری

چهار روش عالی برای این‌که بتوانید با رئیستان،
–وقتی که همیشه او را از نزدیک نمی‌بینید،–
به خوبی کار کنید

«منظورش از پیامی که در *اسلک* نوشته بود، واقعا چیست؟»

به راحتی می‌توان اقدام شما را وقتی که رئیستان در اینترنت به شما پیام می‌دهد، پیش‌بینی کرد. شما می‌خواهید رابطه‌ی خوبی با او داشته باشید و این همیشه امکان‌پذیر نیست. در ضمن این مشکل، وقتی دورکار هستید، بیش‌تر هم می‌شود.

همیشه وقتی که رئیستان را رو در رو نمی‌بینید، امکان سوءارتباط، سوءتفاهم و ناسازگاری بیش‌تر می‌شود. نمی‌توانید زبان بدن او را بخوانید. نمی‌توانید دست روی شانه‌اش بگذارید و سوالتان را بپرسید. حتی نمی‌توانید حضور فیزیکی‌تان را نشان دهید تا ببیند که شما هم هستید، همین‌جا حضور دارید و کار می‌کنید.

با همه‌ی این‌ها، حفظ رابطه‌ی خوب با رئیس یک ضرورت است. براساس *گل‌آپ*[۱]، مدیران برای تعهد شغلی کارمندان[۲]، حداقل ۷۰ درصد ناسازگاری قائل می‌شوند. وقتی همه چیز با رئیستان خوب پیش برود، شما هم کم‌تر استرس می‌گیرید. برای

---

۱. Gallup
۲. Employee Engagement

همین باید راجع به مدیریت این رابطه -وقتی که دورکار هستید- با دقت رفتار کنید.

خبر خوب این‌که این، سناریوی متداولی است که بیش از هزار مدیر عضو *دواترکولر* آن را تجربه کرده‌اند. من چند نکته را از بین گفته‌های آن‌ها استخراج کردم که به ما می‌گوید در مواقع دورکاری، چطور رابطه‌ی خوبی با رئیس‌مان داشته باشیم و آن را حفظ کنیم.

پیشرفت‌هایتان را فعالانه با او به اشتراک بگذارید.

برای مدیر شما، درکِ این‌که شما در کارتان چقدر پیشرفت می‌کنید، به‌طور عجیبی مبهم است. او اغلب حین انجامِ یک کار، به چند کار دیگر نیز می‌پردازد -این می‌تواند هنگام کار با ارباب رجوع باشد یا موقع مذاکره در یک شراکت- و در عین حال، می‌خواهد بداند که شما بطور ایده آل -بدون درنظر گرفتن زمان‌های هدر رفته- روی چه موضوعی کار می‌کنید. به طور کلی می‌خواهد همیشه بر کار شما نظارت داشته باشد و در جریان همه‌چیز قرار بگیرد. همان‌طور که اعضای *دواترکولر* هم تأکید کرده‌اند، تمایل رئیستان به دانستنِ این‌که شما مشغول چه کاری

هستید، زمانی که دورکاری می‌کنید شدیدتر می‌شود.

سبک کار کردنش را زیرنظر بگیرید.

کار کردن با شخصی دیگر، باعث می‌شود که بفهمید سبک کاری‌اش چیست. اولویت‌ها و عادت‌هایش کدام‌اند؟ عادت دارد با چه روشی کارها را به انجام برساند؟ به عنوان یک کارمند دورکار، ندیدنِ رئیس به صورت رو در رو، خیلی راحت می‌تواند باعث شود که شما سهواً باعث رنجش او شوید، یا ممکن است کاری انجام دهید که آن‌ها دوست ندارند. اگر سبک کاری‌شان را بشناسید، می‌توانید نحوه‌ی ارتباط و همکاری با آن‌ها را تنظیم کنید. و در نهایت، عملکردی فراتر از حد انتظارشان داشته باشید.

برای این‌که با سبک کاری آن‌ها آشنا شوید، می‌توانید از این سوالات استفاده کنید:

- چه چیزی در همکارتان بیش‌ترین ارزش را برای شما دارد؟
- در سازمان، چه کسی را تحسین می‌کنید و چرا؟

- وقتی مشکلی پیش می‌آید، ترجیح می‌دهید درباره‌اش فکر کنید و خودتان آن را هضم کنید، یا دوست دارید همین موقع درباره‌اش صحبت کنید؟

- چه موقع از روز، دوست ندارید کسی مزاحمتان شود؟

- جزو کدام دسته از افراد هستید؟ سحرخیز، شب‌زنده‌دار یا عصرکار؟

- موضوعی هست که احساس کنید نسبت به دیگران، راجع به آن حساس‌تر هستید؟

- مسئله‌ای راجع به سازمان هست که شما را نگران کند یا باعث شود شب‌ها خواب راحت نداشته باشید؟

در جلسه‌ی بعدی با مدیرتان، همان موقعی که می‌گوید: «سوال دیگری از من دارید؟» یک یا چند مورد از این سوالات را بپرسید.

انتظارات را به صورت جدی و سخت‌گیرانه شرح دهید.

احتمالاً چالش برانگیزترین بخش از ارتباطات کاری - بدون توجه به این‌که دورکار باشید یا نه- این است که بتوانید به سطح مشخصی از انتظارات و چشم‌داشت‌ها برسید. می‌دانید از شما چه انتظاراتی می‌رود؟ رئیستان می‌داند شما از او چه انتظاراتی دارید؟ هر از گاهی، وقتی که هر دویتان حضور داشته باشید، این انتظارات می‌توانند موضوع بحث باشند. شما می‌شنوید، مشاهده می‌کنید، از اطرافیانتان می‌پرسید و انتظارات را نهایی می‌کنید. اما وقتی دورکار هستید، به‌خاطر محدودیت تعاملات حضوری، آن مکالمات به راحتی ایجاد نمی‌شوند. از این رو، برای شما ضروری است که سوالاتِ واضح و آشکار بپرسید و تأیید کنید که این انتظارات چه چیزهایی هستند.

در این‌جا نمونه سوالاتی هست که می‌توانید برای شروع از رئیس‌تان بپرسید تا کم‌کم این انتظارات روشن شوند:

- من باید امسال به چه چیزهایی دست یابم تا شما من را در این جایگاه موفق بدانید؟

- تعریف شما از کار باکیفیت چیست؟
- ساعات کاری استاندارد برای من و شما، چگونه است؟
- بهترین راه تماس با شما طی آن ساعات، چیست؟
- ارتباط با شما در طول آن زمان، به چه صورتی باید انجام شود؟
- وقتی که در طول ساعات کاری سعی می‌کنید با من تماس بگیرید، درباره‌ی سرعتِ پاسخگو بودنِ من چه انتظاری می‌رود؟
- وقتی موضوع مهمی برای صحبت کردن وجود داشته باشد، شما چه نوعی از ارتباط را ترجیح می‌دهید؟ (مثل، نوشتاری، از طریق تلفن، تماس تصویری)
- اگر درباره‌ی یک موضوع اورژانسی به توجه شما نیاز داشته باشم، کدام نوع ارتباط را ترجیح می‌دهید؟ مثلاً *اسلک*، ایمیل، تماس تلفنی)

- تعریف شما از مورد «اورژانسی» و «غیراورژانسی» (فوری، غیرفوری) چیست؟

- اگر من بازخوردی برای شما داشته باشم، ترجیح می‌دهید چطور آن را دریافت کنید؟ (به صورت کتبی، از طریق تلفن یا به صورت تماس تصویری)

- اگر من راجع به موضوعی، پیشنهادی داشته باشم ترجیح می‌دهید چطور آن را دریافت کنید؟ (به صورت کتبی، از طریق تلفن یا به صورت تماس تصویری)

- اگر سوالی داشته باشم، از طریق چه نوع ارتباطی باید آن را برای شما بفرستم؟ (مثال، به صورت نوشته، از طریق تلفن یا به صورت تماس تصویری)

زمانی را برای بهتر شناختن او صرف کنید به طور حضوری یا از طریق تماس تصویری

وقتی در همان مکانی که رئیستان حضور دارد کار می‌کنید، فرصت‌های زیادی برای اعتمادسازی و توافق برایتان پیش می‌آید. در ساعت غذاخوردن می‌توانید با او گپ بزنید و از او

راجع به سرگرمی‌هایش سوال بپرسید، بعد از ظهرها با هم قهوه بنوشید، یا به نحوی باخبر شوید که اخیراً چه اتفاقاتی در زندگی‌اش رخ داده است. حتی دیدن او در راهروی دفتر، و گفتنِ یک سلام دوستانه، نوعی احساس نزدیکی بین شما دو نفر ایجاد می‌کند. وقتی دورکار هستید، دیگر این فرصت‌ها برای معاشرت وجود ندارد. این موضوع، -اغلب برای مدیرانی که اولین بار است با نیروهای دورکار همکاری می‌کنند،- موضوعی تکان‌دهنده است، و باعث می‌شود رابطه‌ی رئیس و کارمندی، چیزی کم داشته باشد.

در *دواترکولر*، مدیران توصیه‌هایی دارند که با استفاده از آن‌ها می‌توانید مطمئن شوید که مدیرتان را در سطح شخصی می‌شناسید. (می‌توانید ایده‌هایی را برای پیاده‌سازی، پیشنهاد کنید.)

- اگر می‌خواهید کنار رئیس‌تان باشید، هر سه ماه یک بار ناهارِ حضوری با او میل کنید.

- ماهی یک بار، یا هر سه ماه یک بار از طریق ویدیو به مدت ۳۰ دقیقه تا یک ساعت، با هم قهوه بنوشید و راجع به زندگی، گپ بزنید.

- همیشه می‌توانید با هم ارتباط تصویری برقرار کنید. (مگر این‌که مشکل تکنولوژی وجود داشته باشد.)

- هنگامِ شروع جلسه‌ی دو نفره، چند دقیقه‌ای وقت صرف کنید و درباره‌ی مسائل روزمره گپ بزنید.

- دو بار در ماه، در طول جلسه‌ی دو نفره‌ی تصویری‌تان، راجع به هر چیزی که او می‌خواهد - مسائل کاری با اتفاقاتی که در زندگی‌اش رخ می‌دهد -گپ بزنید.

- به‌جای تماس‌های تلفنی، تماس‌های تصویری برقرار کنید. خیلی از اعضای *دواترکولر* این گزینه را توصیه می‌کنند. آن‌ها اغلب از افراد می‌خواهند که از گزینه‌ی تماس تصویری استفاده کنند، و ببینند که این‌کار چقدر تفاوت ایجاد می‌کند.

با این‌که اصلاً راحت نیست، اما تمرکز روی این چهار بخش به عنوان کارمند دورکار می‌تواند خیلی به بهتر شدن رابطه‌تان با رئیس کمک کند. اگر خواستید، حتی می‌توانید از این مقاله به عنوان بهانه‌ای برای شروع مکالمه استفاده کنید و حتی شاید بخواهید چند مورد از این ایده‌ها را هم بکار بگیرید. (مثلاً

می‌توانید ایمیلی را برایش ارسال کنید که در آن نوشته‌اید: من این مقاله‌ی جالب را راجع به دورکاری موفق خواندم و فکر کردم که شاید ما هم بتوانیم به‌جای تماس‌های تلفنی، بیش‌تر با هم تماس تصویری برقرار کنیم.)

این نکات برای اعضای *دواترکولر* نتیجه‌بخش بود. امیدوارم برای شما هم مفید واقع شود.

پیام‌های کلیدی

- پیشرفت‌هایتان را فعالانه با مدیرتان به اشتراک بگذارید.

- در طول جلسه‌ی دونفره بعدی با رئیستان، سوالاتی را بپرسید که اولویت‌های کاری او و سبک کار کردنش را آشکار سازد.

- با پرسیدن سوالاتی مثل «تعریف کار باکیفیت از نظر شما چیست؟» انتظارات را کاملاً روشن کنید.

- زمان‌هایی را درنظر بگیرید تا بتوانید به صورت ویدیویی (یا حتی در صورت امکان، حضوری) آن‌ها را بهتر بشناسید.

فصل نهم

آن‌چه باید قبل از شروع فعالیت به عنوان یک مدیر دورکار، بدانید و انجام دهید.

آیا قرار است که مدیریت یک تیم دورکار را بر عهده بگیرید؟ به این هفت مورد فکر کنید و آن‌ها را انجام دهید.

متعهد باشید؛ تعلل نکنید.

شما نمی‌توانید یک تیم دورکار را بدون برنامه‌ریزی و سازمان‌دهی قوی اداره کنید. این نقیصه را به‌کرات در بسیاری از مدیران عاملی که در حال ساختن یک تیم دورکار هستند، می‌بینیم. به این معنا که بدون تعیین اولویت‌ها یا اطلاعات یا اتفاقاتی که اعضای تیم دورکار باید در جریان آن‌ها قرار بگیرند، صرفاً عده‌ای را برای دورکاری انتخاب می‌کنند. چنین رویکردی به نتیجه نخواهد رسید و باعث می‌شود اعضای تیم دورکار، احساسی شبیه به یک عضو یا شهروند درجه دو پیدا کنند. یکی از متخصصان این حوزه از قول یکی از دوستانش، که سرمایه‌گذارشان هم هست، می‌گوید:

«شما باید از بین فرهنگ دورکاری یا فرهنگ دفتری (حضوری) فقط یکی را به‌عنوان فرهنگ سازمانی‌تان انتخاب کرده و به آن متعهد بمانید. هیچ حد وسطی میان این دو وجود ندارد. تلاش برای داشتن هر دو جنبه و بهینه‌سازی توأمان آن‌ها، نتیجه‌ای نخواهد داشت، به جز این که کارمندان دورکار احساس کنند یک عضو درجه دو هستند و ارزش زیادی ندارند.»

بر اساس نظر مدیران هلپ‌اسکات، شما نمی‌توانید در مسیر تشکیل یک تیم دورکار با تردید و تعلل یا نصفه و نیمه عمل کنید. چنین کاری مستلزم حداکثر عزم و تعهد شماست.

ما در *نویورتیم*، سعی می‌کنیم به این اصل پایبند باشیم. با وجود این که من و دنیل، شریکم، هردو در سان‌فرانسیسکو هستیم، تعاملاتمان به شکلی‌ست که انگار در یک شهر زندگی نمی‌کنیم. بخش عمده‌ی ارتباطمان با ابزارهایی مثل زوم انجام می‌شوند. به این شکل، سایر همکارانمان که در سان‌فرانسیسکو نیستند، احساس نمی‌کنند که خیلی از ما دورند.

بنابراین چنانچه احساس می‌کنید نمی‌توانید همه اعضای تیم را در یک مکان جمع کنید یا تیمتان ترکیبی متشکل از کارکنان دور و نزدیک است، باید از یک قاعده‌ی مشخص پیروی کنید. بنابراین قاعده:

اگر حتی فقط یکی از اعضای تیم، دور از دیگران است، در تشکیل جلسات باید همه‌ی اعضا را «اعضای دورکار» فرض کنید.

یعنی اگر همه اعضای تیم در دسترس بوده و امکان تجمیع

آن‌ها مقدور باشد که چه‌بهتر؛ اتاق یا مکانی را برای تشکیل جلسات کاری انتخاب کرده و امور را پیش ببرید. اما اگر حتی یک عضو امکان حضور فیزیکی در این جلسات را نداشت، بهتر است یک ویدئو کنفرانس راه‌اندازی کنید، تا همه اعضای تیم از این طریق دور هم جمع شوند. هرگز یک رویکرد بینابینی اتخاذ نکنید. یعنی نباید که عده‌ای به‌طور فیزیکی و عده‌ای دیگر از طریق ویدئو کنفرانس در جلسه شرکت کنند. چنین رویکردی کمک می‌کند که همه‌ی اعضا موقعیت برابر داشته باشند و خود را جدا از بقیه نبینند. ممکن است اِعمال چنین رویه‌ای در آغاز کمی دشوار باشد، اما به‌سرعت تیمتان را در مسیر پیشرفت قرار می‌دهد.

به سرعت روی تعریف فرآیندهای اساسی و تعیین ابزارها متمرکز شوید.

اگر تیمتان وابستگی زیادی به برگزاری جلسات دارد و انجام کارها مستلزم هم‌فکری زیاد بین اعضاست، تبدیل آن به یک تیم دورکار می‌تواند چیزی شبیه به یک کابوس باشد! در چنین موقعیتی، تعریف فرآیندهای اساسی، دستورالعمل‌ها و ابزارها مهم‌ترین کاری است که باید انجام دهید تا اعضای تیم در فرآیند گذار از مسیر اصلی منحرف یا سرگردان نشوند.

مثال: اگر یکی از اعضای تیم، سؤالی دارد، کجا باید آن را مطرح کند؟ آیا اعضای تیم برای به‌روز ماندن و در جریان امور قرار گرفتن، الزاماً به‌طور روزانه باید *اسلک* را چک کنند؟ وقتی یکی از اعضا کاری را به اتمام رساند، از چه طریقی می‌تواند به کارهای جدید دسترسی داشته باشد؟ افراد چطور یکدیگر را از پیشرفت کارهایشان مطلع می‌کنند؟ ایده‌ها را از چه طریقی می‌توان به پروژه تبدیل کرد و افراد چطور می‌توانند شاهد تحقق عینی این تبدیل باشند؟

برای آن‌که بدانید به‌عنوان یک مدیر، چطور می‌توانید فرآیندها را برای یک تیم دورکار، تعریف و تدوین کنید، فصل سوم را به‌دقت مطالعه کنید.

به خاطر داشته باشید که رسیدن به فرآیندهای کاری درست و اثربخش قدری زمان می‌برَد. احتمالاً در مسیر رشد یا افول سازمان یا شرکتتان، مجبور خواهید شد فرآیندهای کاری اساسی را بارها تغییر داده و آن‌ها را با شرایط جدید وفق دهید. بااین‌حال، رسمی‌سازی این فرآیندها به شما و تیمتان مبنایی محکم ارائه می‌دهد تا بدانید در هر موقعیت، در وهله اول باید چه کارهایی انجام شود؟

این را هم در نظر داشته باشید که این فرآیندها نباید به نوعی بار و وبال ذهنی برای اعضای تیم تبدیل شوند. یعنی نیروها نباید برای به خاطر سپردن یک یا چند فرآیند، ذهنشان را تحت‌فشار قرار دهند و دائماً مجبور باشند که برای حصول اطمینان از انجام درست کار، دستورالعمل‌ها را ، بررسی کنند. ضمناً هرگز نباید بابت عدم تبعیت دقیق از فرآیندهای کاری، آن‌ها را تنبیه یا مجازات کنید.

این فرایندها در پایان یک روز کاری، فرایندهایی تکراری هستند. بنابراین به‌اتفاق یکدیگر درخواهید یافت که کدام فرایند بهترین کارکرد را برای تیم دارد؟

تقریبا درباره‌ی همه‌ی مسائل تعامل داشته باشید.

همان‌طور که در فصل دوم گفته شد، ارتباطات در یک تیم دورکار، یعنی جایی که اعضا قادر به مواجهه‌ی رودررو با یکدیگر نیستند، اهمیت مضاعفی پیدا می‌کند و به‌عنوان یک رهبر یا مدیر، این وظیفه‌ی شماست که سبک‌ها و الگوهای ارتباطی تیم را تعریف و طراحی کنید. باید تعیین کنید اعضای تیم چطور با هم ارتباط برقرار کنند؟ در مسیر ارتباط با یکدیگر با چه چالش‌هایی

روبرو هستند؟ فرصت‌ها، سیستم‌ها و کانال‌های ارتباطی چگونه باید ساخته شوند و اعضای تیم چطور می‌توانند در آن‌ها مشارکتی فعال و مؤثر داشته باشند؟

این مسأله در رابطه با ساعات کاری و همین‌طور پیشرفت‌ها و نحوه‌ی انجام امور هم حائز اهمیت است. بهترین تیم‌های دورکار، آن‌هایی هستند که اعضایشان مایل‌اند پیوسته درباره‌ی آن‌چه انجام می‌دهند، جایی که هستند، زمان توقف کارها، زمان در دسترس بودن و ... با یکدیگر در ارتباط باشند. چنین سازوکاری، موجب شکل‌گیری انتظارات متناسب اعضا از یکدیگر شده و امور را بهتر پیش می‌برَد.

به‌عنوان مدیر یک تیم دورکار، برای اِعمال بهتر چنین سازوکاری، این موارد را نیز مدنظر قرار دهید:

- اگر قرار است طی ساعاتی از روز به دلیل انجام امور شخصی از دسترس خارج شوید، حتماً اعضای اصلی تیم را از طریق پنل ارتباطی در جریان این امر قرار دهید.

- اگر لازم است که اعضا برای مدت چند روز در ساعات غیرمتعارف کار کنند، حتماً از مدتی قبل آن‌ها را در این خصوص مطلع کنید.

روی آموزش و آشناسازی، خصوصا در مورد اعضای جدید و تازه کار تأکید ویژه ای داشته باشید.

اعضای تازه‌وارد در یک تیم دورکار، مطمئناً با چالش‌هایی جدید مواجه خواهند شد. به همین دلیل، سرمایه‌گذاری و تأکید بر آشناسازی و آموزش اعضای جدید امری بسیار مهم است تا به‌واسطه‌ی آن بتوانند از عهده‌ی مواجهه با چالش‌ها برآیند. اگر می‌خواهید در مورد فرآیند آشناسازی کارکنان دورکار بیش‌تر بخوانید، به **فصل هفتم** مراجعه کنید. نکته‌ی مهم دیگر این است که بدانید احتمالاً انطباق کارمندان دورکار جدید با این فرآیندها در مقایسه با کارمندانی که دسترسی فیزیکی به آن‌ها امکان‌پذیر است، به زمان بیش‌تری نیاز دارد. یکی از متخصصین امر در این مورد می‌گوید:

«هدایت و آموزش یک نیروی جدید و کم‌تجربه از راه دور، در مقایسه با فردی که دسترسی فیزیکی به وی مقدور باشد، کاری به‌مراتب دشوارتر است که شخصاً تجربه‌ی خوبی از آن ندارم. اما حالا و به لطف فناوری‌های ارتباطی روز، ظاهراً می‌توان آن را به‌خوبی انجام داد. به‌هرحال باید از

پیچیدگی کار آگاه باشید، و برای آن برنامه‌ی مشخصی تهیه کنید.»

روی اعتمادسازی تمرکز کنید.

بر اساس یافته‌های یک پژوهش علمی، اعتمادسازی و ترویج روابط دوستانه در تیم‌های کاری، نکته‌ای است که بسیاری از مدیران از آن غافل می‌شوند. البته دلیل این بی‌توجهی، احتمالاً تمرکز بیش‌ازحد مدیران بر الزامات و جنبه‌های مهم و ملموس مثل فرآیندهای ارتباطی، ابزارها و ... و همین‌طور عدم وجود سازوکاری مشخص برای پرداختن به بحث اعتمادسازی است.

برای اعتمادسازی از ابزارها و روش‌های مشخص و استاندارد استفاده کنید. مثلاً می‌توانید هر ماه، تاریخی را تعیین کنید که در آن همه‌ی اعضا از طریق ویدئو چت گرد هم آمده و در مورد موضوعات خنده‌دار یا هر موضوع غیرکاری و جذاب دیگر با یکدیگر گفتگو کنند. ایجاد یک کانال سرگرمی یا گروه مجازی غیرکاری نیز می‌تواند ایده‌ی خوبی باشد. برای آن‌که بدانید دقیقاً چطور می‌توانید اعتمادسازی کنید و برای این مهم چه کارهایی باید انجام دهید، به فصل چهارم مراجعه نمایید.

همه‌ی افراد، دورکاری را دوست ندارند؛ پس برای اِعمال تغییرات آمادگی کافی داشته باشید.

این‌که به‌عنوان یک مدیر دورکار، فرض کنید همه اعضای تیم، الزاماً به دورکاری علاقه‌مند هستند، نوعی ساده‌انگاری است. ممکن است یکی از نیروهای خوب شما، علاقه‌ای به دورکاری نداشته باشد و ترجیح بدهد همیشه در کنار بقیه کار کند، تا با بقیه‌ی همکارانش نهار بخورد. در چنین موقعیتی چه کاری باید انجام دهید؟ تعیین مکانی برای گردهمایی همه‌ی اعضای تیم در جایی خارج از محیط کار و طی بازه‌های زمانی معین و نیز برگزاری مستمر جلسات مُفرح و جذاب مجازی می‌توانند راهکارهای مناسبی برای پوشش این خلأ باشند. اما حتی بااین‌وجود، ممکن است باز هم افرادی باشند که کماکان نسبت به دورکاری بی‌میل بوده و احساس خوبی نسبت به آن نداشته باشند. توجه به این موضوع، امری مهم است. بنابراین در جلسات رودررو با کارکنان از تناسب محیط کار و رضایتمندی آن‌ها سؤال کنید. اگر مشکلی وجود داشت، بررسی کنید و ببینید برای بهبود وضعیت، چه کارهایی می‌توانید انجام دهید.

برای نیروهایتان توضیح دهید چرا تصمیم گرفتید به صورت دورکاری فعالیت کنید.

تغییر فرآیندهای کاری به حالت دورکاری و اساساً هر تغییر بزرگ دیگری، معمولاً کارکنان شرکت را مضطرب یا حتی وحشت‌زده می‌کند. در چنین شرایطی هر یک از اعضای تیمتان ممکن است در این خصوص که چرا فقط نفرات خاصی برای دورکاری انتخاب شده‌اند، فرضیه‌سازی کنند. یا شاید همان ابتدا از دلیل تغییراتی که قرار است اِعمال شوند، درک درستی نداشته باشند. به عنوان نتیجه، برخی اعضای تیم، احساس می‌کنند عضو درجه دوم هستند و این امر کم‌کم به ایجاد دو فرهنگ متفاوت میان کارکنان حضوری و دورکار می‌انجامد. البته شکل‌گیری این فرهنگ‌ها، لزوماً اتفاق بدی نیست اما بعضاً می‌تواند نتیجه‌ی ناخواسته و منفیِ عدم توضیح واضح شما به اعضای تیم در مورد دلایل دورکاری باشد. بنابراین این‌طور فکر نکنید که همه، دلیل این تغییر را می‌دانند. پس باید کارکنان را به‌خوبی توجیه کنید و هر جا نیاز است، آن‌ها را از دلایل تصمیمات مهمی که می‌گیرید، مطلع سازید. گذار آسان شما به وضعیت جدید، تا حد زیادی به توجیه مناسب کارمندانتان بستگی دارد.

پیام‌های کلیدی

- اگر قرار است سبک کاری خود را به دورکاری تغییر دهید، متعهدانه رفتار و برنامه‌ریزی کنید.
- به سرعت روی تعریف فرآیندهای اساسی و تعیین ابزارها متمرکز شوید.
- تقریباً درباره‌ی همه‌ی مسائل تعامل داشته باشید.
- روی آموزش و آشناسازی، خصوصاً در مورد اعضای جدید و تازه‌کار تأکید ویژه‌ای داشته باشید.
- روی اعتمادسازی تمرکز کنید.
- همه‌ی افراد، دورکاری را دوست ندارند؛ پس برای اِعمال تغییرات آمادگی کافی داشته باشید.
- برای نیروهایتان توضیح دهید چرا تصمیم گرفتید به صورت دورکاری فعالیت کنید.

فصل دهم

سازمان دهی کارمندان برای موفقیت در محیط دورکاری

۶ نکته که باید برای تضمین موفقیت نیروهایتان،
پیش از شروع دورکاری با آن‌ها مطرح کنید.

وقتی یکی از اعضای تیمتان برای نخستین بار، دورکاری را تجربه می کند.

شاید هم مسئولیت تیمی را بر عهده داشته باشید که همه‌ی اعضایش برای نخستین بار قرار است دورکاری را تجربه کنند.

در این‌جا شاید از خود بپرسید برای موفقیت در محیط دورکاری، اعضای تیم را چطور باید سازمان‌دهی کنید؟

طبعاً شما مایلید کارمندانتان برای مواجهه با این تجربه، از آمادگی و اعتمادبه‌نفس کافی برخوردار بوده و نسبت به دورکاری اشتیاق داشته باشند. در این‌جا به شش توصیه‌ای اشاره می‌کنیم که با رعایت آن‌ها می‌توانید از آغاز درست کار اطمینان حاصل نمایید.

بگذارید اعضای تیم بدانند که دورکاری، تجربه ای متفاوت است - یک منحنی یادگیری وجود دارد.

قطعاً این‌طور نیست که دورکاری را آغاز کنید و از همان ابتدا،

در آن خوب و بی‌نقص عمل کنید. بلکه برای دورکاری، مهارت‌ها و عاداتی وجود دارند که لازم است خود و تیمتان را به آن‌ها مجهز کنید. این امر، قطعاً قدری زمان می‌بَرد. آگاهی از این پیش‌نیازها برای سنجش و تنظیم عملکرد، ضرورت دارد، چون خیلی‌ها به‌اشتباه گمان می‌کنند که دورکاری، صرفاً به معنای انجام کارها از راه دور است درحالی‌که این‌طور نیست. شما در وضعیت جدیدی قرار می‌گیرید. مثلاً کار می‌کنید درحالی‌که دیگر در دفتر کارتان حضور فیزیکی ندارید! به اعضای تیم از قبل این آگاهی و آمادگی را بدهید که ممکن است به دلیل عدم تعریف دقیق زمان آغاز و پایان کار در روز، احساس عجیبی داشته باشند. اجازه دهید هر وقت احساس می‌کنند کارها را به‌خوبی قبل انجام نمی‌دهند، این احساس را با شما در میان بگذارند. طراحی و ایجاد یک منحنی یادگیری به اعضای تازه‌وارد تیمتان کمک می‌کند که در ابتدای راه، احساس یاس و دلسردی به آن‌ها دست ندهد، و هم‌زمان با ورود به یک سیستم کاری جدید، هر آن‌چه را که برای انطباق با آن نیاز دارند و باید انجام دهند، بیاموزند و ملکه ذهن کنند.

هر جا دام یا خطری وجود دارد، به آن ها اعلام کنید تا گرفتار نشوند.

اگر اعضای تیم دورکار به‌اندازه‌ی کافی هشیار و آگاه نباشند، ممکن است به‌آسانی در دام خطرات و مشکلات بالقوه‌ی کار گرفتار شوند. در این خصوص چند نکته‌ی مهم وجود دارد که لازم است آن‌ها را به‌خوبی برای اعضای تیمتان تبیین کنید:

- چنانچه نقطه یا ساعت پایان مشخصی برای روزهای کاری تعیین نشود یا کارکنانتان حتی در آخر هفته‌های کاری نیز پیوسته مشغول چک کردن ایمیل‌ها و بررسی امور کاری باشند، ممکن است به معضل کارزدگی[۱] دچار شوند. یعنی کار کردن مستمر، بی‌وقفه و بیش‌ازحد که می‌تواند زمینه‌ی فرسایش جسمی و روانی آن‌ها را فراهم کند.

- اگر به نیاز افراد برای برقراری ارتباط با سایر اعضای تیم توجه کافی نداشته باشید، تنهایی می‌تواند به یک معضل جدی و واقعی برای آن‌ها تبدیل شود.

---

۱. Overworking

- چنانچه میزان نقش هم‌دلی در عدمِ شخصی پنداشتن گفتگویی خاص نامشخص باشد، یا درصورتی‌که فرد مهارت‌های کافی برای نوشتن نداشته باشد، بروز سوءتفاهم می‌تواند به امری شایع تبدیل شود.

- اگر اعضای تیم نتوانند فرآیندهای ارتباطی را که شما به‌عنوان مدیر تیم، تنظیم کرده‌اید، به‌خوبی درک کنند، ممکن است با معضلاتی مثل بروز وقفه‌های مداوم در انجام کار یا عدم انجام عمیق و کامل آن مواجه شوید.

اعضای تیم را درباره‌ی آن‌چه باید بر آن تکیه کنند، راهنمایی کنید.

صرف‌نظر از مواردی که به‌عنوان مدیر تیم، مایلید اعضایتان از آن‌ها دوری کنند، مواردی هم وجود دارد که طبعاً ترجیح می‌دهید روی آن تکیه و تأکید بیش‌تری داشته باشند.

- ارتباط زیاد بین اعضا به‌ندرت به‌عنوان یک معضل یا اقدام افراطی تلقی می‌شود. هرقدر فعالانه‌تر پیشرفت‌های کاری را با یکدیگر به اشتراک بگذارید، روی موضوعات کاری هماهنگی و اتفاق‌نظر بیش‌تری

خواهید داشت. بدین ترتیب، مسائل کوچک زودتر حل شده و هرگز تبدیل به یک معضل بزرگ نخواهند شد.

- اعضای تیم را هم‌دلانه راهنمایی کنید. مثلاً اگر از منظور یکی از اعضا در یادداشتی که برایتان ارسال کرده، اطمینان ندارید، برداشت مثبتی از آن داشته باشید. گاهی ممکن است یکی از اعضا درخواستش را به شکلی مطرح کند که باعث رنجشتان شود. در چنین وضعیتی، به شکلی دوستانه، بازخوردی را از آن‌چه مشاهده کرده‌اید و آن‌چه را دفعه بعد مایلید تجربه کنید، با وی در میان بگذارید. آن فرد رفتارش را خودبه‌خود تغییر نخواهد داد، و از ترجیحات خاص شما هم اطلاعی ندارد. پس حتماً باید به اعضای تیم بازخورد بدهید.

اعتماد و صمیمیت ایجاد کنید.

وقتی از حدود ۳۰۰ مدیر و کارمند در مورد مهم‌ترین کاری که مدیر یک تیم دورکار برای موفقیت تیمش می‌تواند انجام دهد، سؤال شد، نزدیک به ۲۵% آن‌ها به ایجاد اعتماد و صمیمیت در تیم اشاره کردند. چنین پاسخی با توجه به اهمیت عاملی مثل ارتباط اجتماعی بین اعضای تیم که در فصل چهارم موردبحث

قرار گرفت، شاید کمی غافلگیرکننده باشد. این بدان معناست که شما به‌عنوان مدیر یک تیم، باید از اولویت‌بندی شیوه‌های مختلف ارتباط با اعضای تیم که فراتر از موضوعات کاری باشد، اطمینان حاصل کنید. مثلاً آیا جلسات منظمی دارید که اعضای تیمتان بتوانند از طریق ویدئوکنفرانس در آن حاضر شده و در مورد موضوعات غیرکاری با یکدیگر صحبت کنند؟ یا مثلاً آیا کانال اختصاصی در یکی از شبکه‌های اجتماعی ایجاد کرده‌اید تا اعضای تیم بتوانند لطیفه‌ها یا موضوعات طنز را در آن با سایرین به اشتراک بگذارند، یا قدری در مورد آخر هفته‌ای که می‌گذرانند با بقیه صحبت کنند؟ از ایجاد کانال‌های مؤثر ارتباطی بین اعضای تیم، به‌عنوان راهی برای موفقیت کل تیم، اطمینان حاصل کنید.

انتظارتان از نتایج کار را به وضوح بیان کنید.

یکی از بهترین روش‌های سازمان‌دهی تیم برای موفقیت آن است که اعضا از همان آغاز درک دقیقی از تعریف موفقیت داشته باشند. بدون وجود یک تعریف و انتظار واضح از موفقیت و نتایج موفقیت‌آمیز، اعضای تیم نمی‌توانند متوجه شوند در کجای مسیر قرار دارند؟ پس حتماً جواب واضحی برای سؤالات ذیل به آن‌ها ارائه دهید:

- معنای دقیق موفقیت چیست؟ چطور متوجه شویم در کارمان موفق عمل کرده‌ایم؟

- به اندازه‌ی کافی خوب بودن چه معنایی دارد؟

- منظور از کیفیت بالا چیست؟

- هر یک از کارمندانتان در چه زمینه‌هایی ویژگی‌های خاصی دارند که شاید سایر اعضا، فاقد آن ویژگی‌ها باشند؟ به‌طور خلاصه، وجوه تمایز هر یک از اعضای تیم با دیگران چیست؟

- انجام یک پروژه‌ی خاص با اهداف و چشم‌اندازهای بزرگ‌تر تیم، چه ارتباطی دارد؟

برای مطالعه‌ی بیش‌تر در مورد تبیین و توضیح واضح انتظارات برای مدیریت عملکرد می‌توانید به فصل پنجم مراجعه کنید.

زمان بندی منظمی برای جلسات خصوصی با افراد داشته باشید.

بدون داشتن زمان‌بندی مشخص برای جلسات خصوصی، هرگز نمی‌توانید انتظاراتتان را به‌وضوح برای اعضای تیم بیان کرده و روی ارتباط با هر یک از آن‌ها، آن‌گونه که لازم است، تمرکز و سرمایه‌گذاری کنید. البته واضح است که به‌عنوان یک تیم دورکار، معمولاً چنین جلساتی را باید به صورت تماس‌های تصویری برگزار کنید. اما به هر روشی که این کار را انجام می‌دهید، باید واقعاً به آن متعهد باشید. همان‌طور که در فصل پنجم گفته شد، اکثر مدیران دورکار در مقایسه با مدیران حضوری، نسبت به برقراری تماس‌های تصویری تمایل بیش‌تری از خود نشان می‌دهند. می‌توانید از این فرصت طلاییو ارزشمند استفده کنید، و در خصوص مواردی مانند بهبود احساس اعضای تیم دورکار، آن‌چه می‌تواند بهتر انجام شود و کارهایی که می‌توانید برای حمایت از نیروهایتان انجام دهید، تعامل و گفتگوی سازنده‌ای داشته باشید.

تا می‌توانید به اعضای تیمتان کمک کنید تا با دورکاری احساس راحتی بیش‌تری پیدا کنند. به‌عنوان مدیر تیم از طریق ارائه‌ی استدلال و راهنمایی‌های سازنده، و پشتیبانی از آن‌ها به هر

طریقی که می‌دانید و می‌توانید، آن‌ها را در مسیر موفقیت یاری کنید. برای این مهم، شش موردی که در این فصل به آن‌ها اشاره کردیم، می‌توانند مفید باشند.

پیام‌های کلیدی

- بگذارید اعضای تیم بدانند که دورکاری، تجربه‌ای متفاوت است - یک منحنی یادگیری وجود دارد.
- درباره‌ی مفاهیمی مثل کارزدگی، تنهایی، سو تفاهم، و عدم درک درست فرآیندها با اعضای تیمتان صحبت کنید، تا درگیر نشوند و در روند کارشان مشکلی ایجاد نشود.
- اعضای تیمتان را به درستی هدایت و راهنمایی کنید تا ارتباط مستمر و هم‌دلی را یاد بگیرند.
- اعتماد و صمیمیت ایجاد کنید. به عقیده‌ی ۲۴ درصد از مدیران و کارمندان دورکار، این مهم‌ترین کار برای حرکت به سمت موفقیت است.
- انتظارتان از خروجی‌ها و نتایج کار را با پرسیدن سوالاتی، واضح و مشخص کنید.
- برای برگزاری جلسات تصویری خصوصی به صورت منظم برنامه‌ریزی کنید.

فصل یازدهم

آشناسازی سایر افراد سازمان با دورکاری و جلب رضایت آن‌ها

آیا هیأت مدیره و افراد رده بالای سازمان شما با دورکاری موافق نیستند؟ به کمک این ۶ توصیه نظر آن‌ها را تغییر دهید.

اگر سایر افراد رده بالای سازمانتان با دورکاری موافق نباشند، چه می کنید؟

اگر تیم شما، تنها تیمی باشد که در یک سازمان قرار است دورکاری کند، چطور؟

چنین موقعیتی می‌تواند پیچیده شود. زیرا در مسیری قرار گرفته‌اید که شاید چندان مساعد و باب میلتان نباشد. ضمن این‌که ممکن است احساس کنید مانعی در مسیر پیشرفت کاری‌تان ایجاد شده، یا با شما همانند یک نیروی درجه‌دو برخورد شده است.

وقتی راه‌حل معجزه‌آسایی وجود نداشته باشد و نیز زمانی که مسیر کاری‌تان با توجه به شرایط متفاوت باشد، روش‌هایی وجود دارند که می‌توانید با توسل به آن‌ها، نظر افراد ناراضی سازمان را برای دورکاری جلب نمایید.

به بدیهی‌ترین مسأله بپردازید.

چه افراد کلیدی و رده بالای سازمانتان درباره‌ی احساس

ناخوشایند یا تردیدشان نسبت به دورکاری با شما صحبت کنند و چه این کار را نکنند، این احساس احتمالاً یکی از نخستین چالش‌هایی خواهد بود که باید با آن مواجه شوید. به‌طور ذاتی همواره این نگرانی وجود دارد که اگر افراد نتوانند آن‌گونه که باید، عملکرد مؤثری داشته باشند، بهره‌وری و خروجی کار نیز کاهش می‌یابد. شاید اگر فرد به‌طور فیزیکی در محل کار حاضر نشود، زمانش را صرف چیزهای دیگری کند. یا ممکن است در چنین موقعیتی این سؤال مطرح شود که آیا فرد در دورکاری همان سطح از تعهد و تعامل در کار را از خود نشان می‌دهد؟ با استناد به آمار و نتایج پژوهش‌های مختلف، بهتر می‌توان به این سؤال پاسخ داد. بنا بر یافته‌های یک پژوهش در سال ۲۰۱۹، ۹۹٪ پاسخ‌دهندگان نسبت به این‌که حداقل بخشی از باقی مسیر حرفه‌ای‌شان را به‌صورت دورکاری بگذرانند، ابراز تمایل کردند. نتایج پژوهش دیگری در همین سال نشان داد که ۶۴٪ کارمندان، حداقل بخشی از زمان کارشان را به‌صورت دورکاری سپری کرده‌اند و ۶۷٪ از آن‌ها اظهار داشتند که در صورت عدم انعطاف‌پذیری محل کار، شغلشان را ترک خواهند کرد. درواقع، طی بررسی صورت گرفته از حدود ۳۰۰ مدیر و کارمند دورکار، ۴۳٪ آن‌ها بر این باور بودند که دورکاری بر عملکرد آن‌ها تأثیر مثبتی داشته و ۶۵٪ از آن‌ها نیز از تأثیر مثبت دورکاری بر رضایت شغلی‌شان خبر می‌دهند.

در جستجوی کشف موانع دیگر باشید.

همانند یک کارآگاه بررسی کنید و ببینید چه عامل یا عوامل دیگری می‌توانند مانع میل و علاقه‌ی افراد رده بالای سازمانتان به دورکاری شوند؟ آیا نسبت به ابزارها و فرآیندهای کاری موردنیاز تردید دارند؟ آیا نگران تأثیر دورکاری بر فرهنگ سازمانی هستند؟ بپذیرید که این‌ها موارد مهم و سؤالات محکمی هستند که باید دیدگاهتان را در خصوص پاسخ هر یک از آن‌ها با اعضای تیم به اشتراک بگذارید. ابزارها و فرآیندهای موردبحث در فصل سوم، و همین‌طور چگونگی تطبیق و تناسب آن‌ها با الگوهای پیشین را برای آن‌ها تشریح کنید. مهم‌ترین مسئله این است که این دغدغه‌های فردی را از بین ببرید. پس توجه ویژه‌ای به آن‌ها داشته باشید.

در مورد مزایای دورکاری در بازدهی، استخدام و نگهداری نیروی انسانی استدلال ارائه دهید.

منطقی‌ست که دوست نداشته باشید همیشه در مقابل ادراک منفی از دورکاری، صرفاً در جایگاه تدافعی قرار بگیرید. بلکه

مایلید روی ابعاد مثبت آن نیز تأکید کنید. این‌که اصلاً چرا به دورکاری علاقه‌مند هستید؟ این‌گونه نیست که به دنبال دلیل یا بهانه‌ای باشید تا بتوانید با لباس‌خوابتان مشغول کار شوید! البته حتی اگر این هم واقعاً یک دلیل باشد، تا زمانی که باعث اُفت عملکردتان نشود، مشکلی ندارد و لزوماً چیز بدی نیست! برای افراد سازمان توضیح دهید که دورکاری به‌واسطه‌ی پشتیبانی از انعطاف و استقلال موردنیاز کارمندان، چطور به بهبود فرآیندهای استخدام، به‌کارگیری نیروها و حفظ آن‌ها کمک می‌کند. امکان استخدام کارمندان، فارغ از موقعیت جغرافیایی آن‌ها، مزیت دیگری است که راه را برای ورود افراد شایسته و سپردن کار به کاردان باز می‌کند. نهایتاً این‌که می‌توانید این‌گونه استدلال کنید که به دلیل تأکید بیش‌تر بر فرآیندها و ارتباطات در محیط دورکاری، بستری مساعدتر و مستعدتر برای دستیابی به خروجی (بازدهی) بیش‌تر فراهم می‌شود.

از یک سازوکار مشخص برای نظام‌مند کردن امور استفاده کنید.

وجود فرآیندها و سیستم‌های کاری دقیق و عاری از ابهام، لازمه‌ی موفقیت در دورکاری است. این مهم، تا حدی به‌واسطه‌ی وجود یک سازوکار مشخص برای انجام کارها در

محیط دورکاری تأمین می‌شود. مثلاً، جلسات تصویری خصوصی در تیم‌های دورکاری، قطعاً یک ضرورت مهم است. ضرورتی که اساساً در هر نوع تیمی باید مورد توجه قرار گیرد. اما واضح است که در یک تیم دورکار، اهمیت مضاعفی می‌یابد. درواقع ماهیت و سیستم دورکاری، آن را می‌طلبد. در این‌جا باید با رویکردی هم‌دلانه، نسبت به ثبت جزئیات و مستندسازی فرآیندهای ارتباطی اقدام کرد. انجام چنین کاری برای یک تیم حضوری و متعارف، نوعی مزیت و در یک تیم دورکار، یک ضرورت است، که به‌هیچ‌عنوان نباید و نمی‌توان از آن غافل شد. درواقع با این کار، به‌عنوان مدیر یک تیم دورکار، اعضای تیم را وادار می‌کنید تا با به‌کارگیری شیوه‌هایی، در درازمدت به کل سازمان منفعت برسانند.

در خصوص آن‌چه تجربه کرده اید، روراست باشید - مزایا و معایب را تشریح کنید.

صداقت در بیان تجارب شخصی‌تان، یکی از مؤثرترین راه‌ها برای متقاعدسازی اعضای تیم نسبت به انجام امور به‌صورت دورکاری است. این مسیر، چه فراز و نشیب‌هایی دارد؟ تیم‌های قبلی که سابقه کار با آن‌ها را دارید، چه کارهای درست یا غلطی انجام داده‌اند؟ اگر قرار به دورکاری باشد، اعضای تیم از چه

چیزهایی باید آگاهی داشته باشند؟ صداقت در بیان تجاربتان، به اعضای تیم نشان می‌دهد که سعی دارید همه‌ی ابعاد ماجرا را، چه مثبت و چه منفی، برایشان تشریح کنید. ضمن این‌که اطلاعاتی که به آن‌ها ارائه می‌دهید، به اعضای تیم خودتان هم کمک می‌کند تا به بهترین شکل ممکن برای شیوه کاری جدید و دست‌یابی به موفقیت آماده شوند.

نسبت به فرآیند، رویکردی فعالانه داشته باشید.

صرفاً به بیان گذرای تجارب دورکاری‌تان اکتفا نکنید. بلکه آن‌ها را به معنای واقعی کلمه، تشریح کنید. فرآیندها، شیوه‌ی همکاری و شکل برگزاری جلسات خصوصی را به‌خوبی توضیح دهید. توضیح دهید که به‌عنوان یک مدیر دورکار، چطور اعضای تیم را در تصمیم‌گیری‌ها مشارکت داده، و چگونه اختلافات را حل‌وفصل می‌کنید؟ تجارب قبلی و موفقیت در کارهایی که پیش‌تر به‌عنوان یک مدیر دورکار انجام داده‌اید، گواه و مدرکی برای شماست. اگر هم فاقد چنین سابقه‌ای هستید، برای اعضای تیم توضیح دهید که به‌عنوان مدیر یک تیم دورکار، چه کارهایی انجام می‌دهید و از دلیل و منطق انجام آن‌ها برایشان بگویید. اگر بتوانید باورپذیری حرف‌هایتان را به افراد سازمان

نشان دهید، طبعاً آن‌چه می‌گویید برای آن‌ها پذیرفتنی‌تر خواهد بود.

کار را از همین‌جا شروع کنید. آماده‌ی ارائه‌ی مثال‌ها و مصادیق مختلف از تیم‌های قبلی خودتان، یا سازمان‌های دیگر در زمینه‌ی دورکاری باشید و همواره این تصویر بزرگ را در ذهن داشته باشید که: دورکاری اگر به‌درستی انجام شود، می‌تواند به همه‌ی اعضای تیم کمک کند تا به‌اتفاق یکدیگر، کارها را بهتر انجام دهند.

این همان چیزی است که همه -از جمله اعضای هیأت مدیره و افراد رده بالای سازمانتان- خواهان آن هستند.

پیام‌های کلیدی

- به مسائل بدیهی که هیأت مدیره‌تان را نگران می‌کند بپردازید.
- موانع دیگری که در رابطه با فرآیندها، فرهنگ سازمانی و چیزهای دیگر وجود دارند، کشف کنید.
- در مورد مزایای دورکاری در بازدهی، استخدام و نگهداری نیروی انسانی استدلال ارائه دهید.
- تشریح کنید که چطور استفاده از یک سازوکار مشخص، می‌تواند در نظام‌مند کردن امور نقش مثبتی ایفا کند.
- از تجارب مثبت و منفی‌تان در رابطه با دورکاری، صادقانه صحبت کنید.
- در رابطه با سابقه‌ای که در زمینه‌ی مدیریت یک تیم دورکار داشته‌اید، توضیحاتی ارائه کنید.

باهم رشد می‌کنیم

هم‌قدم شویم، به‌تنهایی نمی‌توان رشد کرد

تغییرات تازه زرین‌پال:

زرین پال

WWW.ZARINPAL.COM

هر محتوایی پادشاه نیست!

محتوای حرفه‌ای کسب‌وکار خود را از نویسش بخواهید

با چند کلیک، سفارش تولید محتوا را
ثبت و بازاریابی محتوایی را آغاز کنید

نویسش

www.nevisesh.com